



**UNIVERSITATEA
„ALEXANDRU IOAN CUZA“
din IAȘI**

**FACULTATEA DE FILOSOFIE ȘI ȘTIINȚE SOCIAL-POLITICE
ȘCOALA DOCTORALĂ
Domeniul Sociologie**

**Influența culturii organizaționale asupra eficienței școlare în
școlile defavorizate din județul Iași**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Coordonator științific:

Prof. univ. dr. habil. Ștefan COJOCARU

Student-doctorand:

Aura MUNTEANU (căs. ȚABĂRĂ)

2023

CUPRINS

LISTA ABREVIERILOR.....	I
LISTA TABELELOR.....	II
LISTA FIGURILOR.....	IV
INTRODUCERE.....	1
CAPITOLUL 1. PERSPECTIVE TEORETICE.....	5
<i>1.1. Background-ul cercetării.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2. Cultură școlară.....</i>	<i>8</i>
1.2.1. Dimensiuni și elemente ale culturii școlare.....	9
1.2.2. Tipuri de cultură școlară.....	16
1.2.3. Cultura școlară: dinamică și impact.....	21
1.2.4. Evaluarea culturii școlare.....	26
<i>1.3. Eficiență școlară.....</i>	<i>28</i>
1.3.1. Eficacitate, eficiență și performanță școlară: corelații conceptuale.....	29
1.3.2. Școala ca organizație socială.....	34
1.3.3. Resurse educaționale și sociale ale școlii.....	36
1.3.4. Starea de bine a elevilor – indicator al eficienței școlare.....	38
1.3.5. Eficientizarea educației din școlile defavorizate.....	42
1.3.6. Școala prietenoasă copilului (SPC) – model de școală defavorizată eficientă	49
CAPITOLUL 2. METODOLOGIE ȘI PROCEDURĂ.....	53
<i>2.1. Scopul cercetării.....</i>	<i>53</i>
<i>2.2. Variabile de cercetare.....</i>	<i>53</i>
2.2.1. Variabile independente.....	54
2.2.2. Variabile dependente.....	56
2.2.3. Alți factori care influențează eficiența școlară.....	57
<i>2.3. Întrebări de cercetare.....</i>	<i>58</i>
2.3.1. Ipoteze de cercetare pentru cercetarea cantitativă.....	58
2.3.2. Întrebări de cercetare pentru studiului calitativ.....	61
<i>2.4. Populație și eșantion.....</i>	<i>61</i>
<i>2.5. Procedura, validitatea și fidelitatea instrumentelor de cercetare.....</i>	<i>64</i>
2.5.1. Instrumente utilizate pentru cercetarea cantitativă.....	65
2.5.2. Metode și tehnici utilizate pentru cercetarea	

calitativă.....	71
2.6. <i>Strategia de culegere și analiză a datelor</i>	73
2.6.1. Culegerea datelor cantitative.....	73
2.6.2. Culegerea datelor calitative.....	77
2.6.3. Analiza datelor.....	80
2.6.4. Considerații etice.....	81
CAPITOLUL 3. REZULTATE	84
3.1. <i>Studiul cantitativ care a avut ca subiecți cadrele didactice</i>	84
3.1.1. Caracteristicile eșantionului format din cadre didactice.....	84
3.1.2. Caracteristicile culturale ale școlilor gimnaziale defavorizate din județul Iași.....	86
3.2. <i>Studiul bazelor de date privind rezultatele la EN în perioada 2016-2021</i>	97
3.3. <i>Studiul cantitativ care a avut ca subiecți elevii</i>	99
3.3.1. Caracteristicile eșantionului format din elevi.....	99
3.3.2. Caracteristicile stării de bine a elevilor din școlile gimnaziale defavorizate din județul Iași.....	100
3.4. <i>Analiza comparativă a datelor obținute prin studiile cantitative</i>	106
3.4.1. Diferențe semnificative privind eficiența școlară.....	106
3.4.2. Analiza corelațiilor dintre factorii culturii colaborative și eficiența școlară.....	109
3.4.3. Analiza corelațiilor dintre starea de bine a elevilor și rezultatele la EN.....	118
3.5. <i>Studiul calitativ</i>	119
3.5.1. Caracteristicile eșantionului pentru cercetarea calitativă.....	119
3.5.2. Analiza datelor calitative.....	120
3.5.3. Concluzii ale cercetării calitative.....	149
CAPITOLUL 4. DISCUȚII	151
4.1. <i>Profilul cultural colaborativ al școlilor gimnaziale defavorizate</i>	151
4.1.1. Aspecte generale privind profilul cultural colaborativ al școlilor gimnaziale defavorizate.....	151
4.1.2. Relații între factorii culturii colaborative.....	153
4.1.3. Diferențe culturale în funcție de contextul intern și	

extern al școlii.....	154
4.2. <i>Strategii manageriale pentru dezvoltarea culturii colaborative</i>	157
4.3. <i>Cultura colaborativă și eficiența școlară</i>	159
4.3.1. Aspecte privind starea de bine a elevilor în școlile gimnaziale defavorizate.....	160
4.3.2. Relații și semnificații ale culturii colaborative în raport cu starea de bine a elevilor.....	164
4.3.3. Relații și semnificații ale culturii colaborative în raport cu rezultatele la examenul de EN.....	166
4.4. <i>Alți factori care influențează eficiența școlară</i>	168
4.4.1. Factori ai mediului extern cu influență pozitivă într-un context cultural colaborativ.....	169
4.4.2. Factori ai mediului extern cu influență negativă într-un context cultural individualist.....	171
4.5. <i>Impactul pandemiei COVID-19 asupra activității școlare</i>	175
4.5.1. Inițierea unui proces de digitalizare a școlilor.....	175
4.5.2. Accentuarea inechităților și inegalităților în educație.....	178
CAPITOLUL 5. CONCLUZII	180
5.1. <i>Concluzii privind întrebările de cercetar</i>	181
5.1.1. Concluzii privind cultura colaborativă a școlilor gimnaziale defavorizate.....	181
5.1.2. Concluzii privind starea de bine a elevilor.....	182
5.1.3. Concluzii privind influența culturii colaborative asupra eficienței școlare.....	183
5.1.4. Concluzii privind alți factori care influențează eficiența școlară.....	183
5.1.5. Concluzii privind influența pandemiei COVID-19 asupra activității școlilor gimnaziale defavorizate.....	184
5.2. <i>Contribuții teoretice, metodologice și practice</i>	185
5.2.1. Contribuții teoretice.....	185
5.2.2. Contribuții metodologice.....	186
5.2.3. Contribuții practice.....	186
5.3. <i>Limite și noi direcții de cercetare</i>	188
BIBLIOGRAFIE	189
ANEXE	206

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), unele 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.

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.

CAPITOLUL 1. PERSPECTIVE TEORETICE

Cultură școlară

În a doua parte a secolului al XX-lea a fost remarcat un interes deosebit pentru delimitarea elementelor definitorii ale conceptului de cultură organizațională, această temă devenind ulterior predominantă pentru cercetările din domeniul managementului și științelor sociale. În lucrarea publicată în jurnalul *Administrative Science Quarterly*, Pettigrew (1979) a analizat conceptul de cultură din perspectivă antropologică, reliefând importanța pe care o au elemente precum simbol, mit, ritual pentru înțelegerea modului de funcționare a organizațiilor.

Cultura este un fenomen multifacțat, cu o structură complexă care a fost prezentată în literatura de specialitate în viziuni diferite. Pentru noi prezintă interes abordările teoretice ce așază elementele constitutive ale culturii în mai multe straturi, fiecare strat prezentând niveluri diferite de vizibilitate pentru cercetători. De-a lungul timpului au fost oferite peste o sută de definiții ale culturii organizaționale, investigatorii urmărind atât circumscrierea teoretică a conceptului, cât și analiza impactului pe care îl au dimensiunile culturii asupra performanțelor și dinamicii organizaționale.

Există multiple abordări și clasificări ale culturii școlare, din perspective diferite. Astfel, există clasificări dihotomice, care văd cultura ca fiind fie pozitivă (similar cu puternică, sănătoasă), fie negativă (slabă, toxică). Există și abordări de tip holistic, care privesc cultura școlară ca fiind ceva omogen, bine articulat, integrat și abordări care iau în calcul fragmentarea și divergența dintre subculturile diferitelor categorii de actori din școală: profesori, elevi, conducere, personal nedidactic. Cultura cadrelor didactice a primit cea mai mare atenție atunci când au fost inițiate analize pentru eficientizarea și asigurarea calității educației din școli (Stoll, 1998).

În vederea atingerii scopului prezentei cercetări, ne-am îndreptat atenția spre clasificarea dihotomică a culturii organizaționale. Din această perspectivă, diferențele dintre cele două tipuri de cultură, colaborativ și individualist, pot fi sintetizate astfel:

Tabel 1. Analiza comparativă a culturii pozitive și negative

Cultura școlară pozitivă, de tip colaborativ	Cultura școlară negativă, de tip individualist
Celebrează succesul	Dă vina pe elevi pentru lipsa de progres
Valorizează realizările și colaborarea Încurajează angajamentul personalului și învățarea elevilor	Descurajează colaborarea Crește ostilitatea în rândul personalului

Cultura școlară reprezintă unul dintre cele mai importante aspecte din educație care, în același timp, a fost și cel mai neglijat și puțin cercetat în conexiune cu posibilitatea de eficientizare a școlilor (Stoll, 1998).

Eficiență școlară¹

Îmbunătățirea nivelului de trai și dezvoltarea permanentă a comunităților sunt aspecte ce depind în mare măsură de sistemele de educație. Asigurarea calității în educație reprezintă o prioritate pentru statele lumii având în vedere faptul că „fiecare an suplimentar de școlarizare contribuie la creșterea mediei anuale a PIB-ului unei țări cu 0,37%” (UNESCO, 2010: 6). Progresul și inovația într-o societate depind de calitatea pregătirii resursei umane, iar școlile sunt instituții cheie pentru creșterea nivelului de educație și pentru îmbunătățirea șanselor de viață ale fiecărui individ (Cook, 2013; Rasbash, Leckie, Pillinger, & Jenkins, 2010), asigurând astfel diminuarea excluziunii și marginalizării sociale. Educația școlară are influențe pozitive directe și imediate asupra indivizilor, fiind un mijloc important de dezvoltare personală, de asigurare a bunăstării sociale (Țoc, 2016), cât și pentru dezvoltarea atitudinilor și comportamentelor pro-democratice (Jagers, Rivas-Drake, & Williams, 2019; Bădescu, 2019). Analiza organizației școlare ca întreg trebuie să aibă în vedere faptul că școala reprezintă o entitate socială, elementele sale componente fiind oameni, persoane care, la rândul lor, au o anumită percepție despre eficiența lor și a școlii din care fac parte. Bandura (1977) a remarcat că eficacitatea colectivă este în strânsă legătură cu auto-eficacitatea fiecărui individ în parte. Astfel, dacă

¹ O variantă restrânsă a acestui subcapitol a apărut în articolul Resurse sociale ale școlilor din zonele defavorizate, ublicat în *Revista de pedagogie* (2020), Iss. 1, pp. 71-92.

profesorii se percep pe ei înșiși ca fiind eficienți în activitatea la clasă, atunci ei vor considera că și școala ca întreg este eficientă, iar această perspectivă va influența pozitiv relațiile interindividuale și climatul instituțional. Definițiile implicate în cercetarea empirică a eficienței școlare sunt comparate cu definițiile economice și organizaționale, rezultând o hartă conceptuală în care mijloacele și obiectivele atinse ale școlii sunt considerate factori de bază ai eficienței școlare. În același timp, cercetătorii atrag atenția asupra faptului că indicatorii utilizați pentru a aprecia dacă școlile sunt eficiente sunt mai degrabă măsuri relative decât absolute.

Cele mai multe studii care evaluează performanța școlară se raportează la rezultatele elevilor obținute la evaluările naționale (Aidla & Vadi, 2007; Maslowski, 2001) deoarece rezultatele la aceste examene sunt considerate ca având un nivel ridicat de obiectivitate, sunt ușor de obținut și permit comparații între școli (Aidla & Vadi, 2007). *Este evidentă preferința cercetătorilor pentru termenul de performanță, dar, în fapt, ceea ce se analizează este eficiența școlară.*

Sistemul de educație din țara noastră, asemeni altor sisteme din regiune, a trecut în ultimii ani printr-un proces de reforme nesfârșite, care au urmărit adaptarea la cerințele valorilor europene și ale societății actuale. Cu toate acestea, la nivel național, există numeroase școli care se confruntă cu dificultăți majore în ceea ce privește rezultatele școlare ale elevilor și resursele de care dispun, fiind clasificate ca școli defavorizate (Postoiu, Bușega, & Pele, 2015).

În lucrarea de față am avut în vedere școlile defavorizate din județul Iași și *am optat pentru utilizarea conceptului de eficiență școlară.* Astfel, în această lucrare eficiența școlară se referă la capacitatea școlilor gimnaziale din medii defavorizate de a furniza absolvenți care promovează examenul de Evaluare Națională cu rezultate peste media națională, de a dezvolta medii școlare care favorizează participarea școlară și în care elevii au o stare de bine.

Cadrul conceptual al cercetării (Figura 1) a fost construit în urma parcurgerii literaturii de specialitate, cu accent pe cercetările din străinătate, având în vedere că în spațiul românesc am identificat foarte puține studii pe această temă.

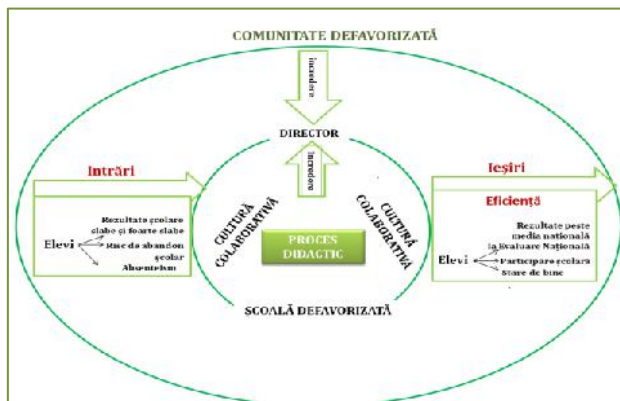


Figura 1. Cadrul conceptual privind influența culturii organizaționale asupra eficienței școlare

Abordarea instituțiilor de învățământ într-o paradigmă cibernetică, pe bază de intrări-ieșiri, permite evidențierea modului în care desfășurarea procesului didactic într-o cultură de tip colaborativ poate determina transformarea unei școli ineficiente în școală eficientă. Rolul esențial în dezvoltarea culturii de tip colaborativ revine directorului de școală. Directorul este factorul cheie într-o unitate de învățământ, din perspectiva persoanei care deține toate resursele pentru a dezvolta în școală relații bazate pe încredere și colaborare. Totodată, directorul este persoana care relaționează și cu mediul extern al școlii, având rolul de a comunica și de a promova instituția în mediul extern, de a determina părinții și comunitatea locală să aibă încredere în școală și profesori.

CAPITOLUL 2. METODOLOGIE ȘI PROCEDURĂ

Această secțiune are în vedere metodele și tehnicile utilizate pentru colectarea și analizarea datelor, inclusiv informații cu privire la universul populației și eșantionare, instrumente, proceduri de analiză și interpretare a datelor.

Scopul cercetării a constat în a identifica modul în care caracteristicile specifice culturii colaborative influențează eficiența școlilor gimnaziale defavorizate din județul Iași. Concret, un prim obiectiv specific al acestei cercetări a fost de a stabili caracteristicile culturale colaborative ale școlilor gimnaziale defavorizate din județul Iași. Un al doilea obiectiv specific este reprezentat de analiza stării de

bine a elevilor de gimnaziu, ca dimensiune a eficienței școlare. Un al treilea obiectiv a fost acela de 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.

Scopul final al oricărui proces de creștere a calității educației dintr-o școală este asigurarea de condiții pentru o învățare eficientă, care să permită dezvoltarea competențelor cheie și o stare de bine. Acesta este motivul pentru care considerăm că evidența și analiza rezultatelor elevilor la evaluările externe sunt esențiale pentru eforturile de dezvoltare și eficientizare a școlilor. Unitățile de învățământ pe care le-am avut în vedere au fost selectate în funcție de clasa de defavorizare în care au fost încadrate de Ministerul Educației Naționale în Anexa nr. 1 la *Ghidul solicitantului specific Programului „Școală pentru toți” (2016)*, conform unei metodologii specifice (Postoiu *et al.*, 2015). Astfel, din lista menționată au fost selectate doar unități de învățământ de masă, de nivel gimnazial din județul Iași, încadrate în clasele 1, 2, 3 și 4 de defavorizare din 5 clase posibile (clasa 1 - școlile cele mai defavorizate). Respectând aceste criterii, din anexa menționată au fost selectate 85 de unități de învățământ similare din perspectiva următorilor indicatori: număr de elevi cu situația școlară neîncheiată, numărul elevilor care nu au susținut examenul de Evaluare Națională, ponderea profesorilor fără pregătire pentru cariera didactică, elevi care au promovat Evaluarea Națională, media notelor la Evaluarea Națională și gradul de marginalizare al unității administrativ-teritoriale – UAT.

Urmare reconfigurării rețelei școlare de la nivelul județului Iași (fuziunea unităților de învățământ, transformarea unor școli gimnaziale în școli profesionale) în listă au rămas, la începutul anului școlar 2021-2022, 73 de unități de învățământ. În anul respectiv rețeaua școlară a județului Iași număra 224 de unități de învățământ de stat, incluzând aici școlile speciale și unitățile conexe. Școlile selectate pentru această cercetare reprezintă 33% din rețeaua școlară județeană, un procent semnificativ, unități de învățământ în care învață peste 35.000 de copii dintr-un total de 123.199 populație școlară la nivel de județ.

Cercetarea de față a presupus derularea a trei studii: (1) *un studiu cantitativ care a avut ca subiecți cadrele didactice și care a urmărit evaluarea culturii școlare colaborative*; (2) *un al doilea studiu cantitativ*

ce a avut ca subiecți elevii de gimnaziu și a avut în vedere evaluarea stării de bine a elevilor și (3) un studiu calitativ desfășurat în școlile ce au fost selectate în funcție de rezultatele obținute în cercetările cantitative. La acestea s-a adăugat analiza datelor existente la nivel județean cu privire la rezultatele ale examenului de Evaluare Națională pentru perioada 2016-2021.

Cercetarea cantitativă a avut două categorii de subiecți:

- cadrele didactice, având în vedere calitatea lor de principali creatori ai culturii organizaționale și ai situațiilor de învățare, actori ai procesului educațional, persoane autoreflexive, interesate de dezvoltarea personală, profesională și a instituțiilor în care își desfășoară activitatea;
- elevii de gimnaziu, în calitatea lor de beneficiari direcți ai educației.

Toate cele 73 unități de învățământ au fost incluse în cercetarea cantitativă prin aplicarea chestionarului *SCS (School Culture Survey) adaptat* pentru a stabili caracteristicile culturale ale fiecărei școli. Acest instrument a fost administrat tuturor cadrelor didactice și directorilor din unitățile de învățământ. Chestionarul a fost distribuit unui număr de 2.562 de cadre didactice din 73 de unități de învățământ, adresându-ne tuturor profesorilor care sunt încadrați cu normă didactică în aceste școli. Au fost completate în total 1677 de chestionare, cu precizarea că numărul cadrelor didactice care au răspuns invitației de a completa chestionarul variază de la o școală la alta.

În urma prelucrării datelor colectate prin aplicarea chestionarului *SCS adaptat*, s-a obținut o ierarhie a școlilor în funcție de media caracteristicilor culturale. Ulterior s-a realizat un eșantion reprezentativ de școli în care s-a aplicat *Scala EPOCH - Measure of Adolescent Wellbeing* pentru a stabili caracteristicile stării de bine a elevilor. Scala a fost distribuită unui număr de 2212 de copii din 27 de unități de învățământ, adresându-ne tuturor elevilor din clasele a VI-a și a VII-a din aceste școli. Au fost completate în total 1579 de chestionare, cu precizarea că numărul elevilor care au răspuns invitației de a completa chestionarul variază de la o școală la alta. Răspunsurile oferite de elevii din cele 27 de școli sunt considerate reprezentative din punct de vedere statistic deoarece chestionarul a fost completat de peste 50% dintre elevii din clasele a VI-a și a VII-a.

Cercetarea calitativă s-a desfășurat în unități de învățământ selectate în funcție de datele obținute prin cercetarea cantitativă. Astfel, au fost selectate patru școli, două din mediul urban și două din mediul rural, în care au fost obținute date cantitative care le situează la poli opuși, fiind considerate cazuri extreme. Analiza datelor obținute prin interviuri și focus-grupuri, realizate cu directori, cadre didactice și părinți, a evidențiat faptul că eficiența unităților de învățământ este influențată de factori ce țin atât de contextual intern al școlilor, cât și de contextul extern, cel în care școlile își desfășoară activitatea.

CAPITOLUL 3. REZULTATE

Rezultatele studiilor privind eficiența și eficacitatea sugerează că cercetarea asupra culturii școlare poate fi cu siguranță o direcție interesantă pentru explicarea „secretului” școlilor eficiente. Provocările care apar atunci când ne propunem să studiem influența culturii asupra eficienței școlare au legătură, pe de o parte, cu dificultățile privind operaționalizarea conceptului de cultură (Maslowski, 2006; Hargreaves, 1995a) și, pe de altă parte, cu modul în care este definită eficiența școlară, care de cele mai multe ori nu ia în calcul rezultatele expresive specifice educației școlare.

Cercetarea cantitativă a confirmat trei din cele patru ipoteze de cercetare:

Ipoteza 1 - confirmată

Există o corelație pozitivă între factorii culturii școlare colaborative, ca elemente care se influențează și potențează reciproc.

Ipoteza 2 - confirmată

Există diferențe semnificative în ceea ce privește cultura școlară colaborativă în funcție de contextul în care funcționează unitățile de învățământ.

Ipoteza 3 - confirmată

Există o corelație pozitivă între dimensiunile culturii școlare colaborative și eficiența școlară, definită ca stare de bine a elevilor și rezultate peste media națională la examenul de Evaluare Națională.

Ipoteza 4 - infirmată

Există o corelație pozitivă între indicatorii eficienței școlare: starea de bine a elevilor și rezultatele la examenul de Evaluare Națională.

Analiza datelor obținute prin interviuri și focus-grupuri a evidențiat faptul că eficiența unităților de învățământ este influențată de factori ce țin atât de contextual intern al școlilor, cât și de contextul extern, cel în care școlile își desfășoară activitatea.

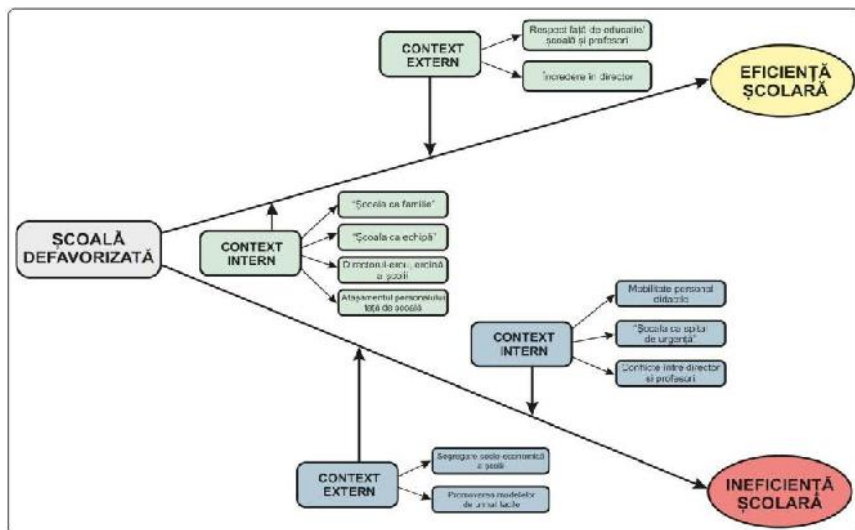


Figura 2. Modelul explicativ al influenței factorilor contextuali asupra eficienței școlare

Astfel, eficiența școlară este specifică unităților de învățământ care au o cultură școlară colaborativă și care funcționează în comunități care valorizează școală și educația. Încrederea pe care o au părinții în școală este în relație directă cu calitatea de localnic a directorului unității de învățământ. Directorul care este localnic se identifică cu școala și comunitatea, este atașat de școală și determină, prin comportamentul său, atașamentul întregului personal față de instituție. În același timp, directorul care este localnic este investit cu încredere de comunitatea în care școala își desfășoară activitatea. Într-un astfel de context, în care relația școală-familie-comunitate este bază pe încredere și respect reciproc, unitatea de învățământ este eficientă.

Pe de altă parte, în școlile în care există o cultură școlară de tip individualist și comunitatea locală promovează modele de urmat facile, unitățile de învățământ sunt ineficiente. Relația școală-familie-

comunitate nu se bazează pe respect și încredere, părinții și cadrele didactice se plasează în tabere diferite și se acuză reciproc.

Așadar, eficiența școlară este influențată de factori de ordin cultural, dar și de factori care au legătură cu mediul în care funcționează unitatea de învățământ.

CAPITOLUL 4. DISCUȚII

Am realizat un profil cultural colaborativ al școlilor gimnaziale defavorizate din județul Iași care sunt caracterizate de asumarea unui scop comun, management colaborativ și dezvoltare profesională. Cadrele didactice își asumă o viziune comună ca pe o forță unificatoare din dorința de a delimita clar funcțiile școlii ca instituție și de a se elibera de responsabilitatea de a răspunde multitudinii de așteptări ce vin din partea societății (Gruenert, 2005). Asumarea scopului comun se realizează doar în condițiile unui management colaborativ care investește profesorii cu încredere și responsabilitate. Totodată, îndeplinirea scopului comun specific unei instituții de educație presupune formarea continuă, cu precădere în cadrul comunităților profesionale de învățare care se bazează pe motivație intrinsecă, asumarea responsabilității, colaborare profesională, sprijin emoțional și încurajare reciprocă (Bland, 2012; Olivier, 2001).

Școlile gimnaziale defavorizate sunt caracterizate în mai mică măsură de ceea ce înseamnă colaborarea și parteneriatul ca proces complex de armonizare și cooperare între beneficiarii educației. Tendința mai mare spre individualism a profesorilor din regiunea de Nord-Est (Iosifescu *et al.*, 2013) și profilul psihocultural al românilor dominat de neîncrederea în ceilalți (David, 2015) ne face mai puțin cooperanți în beneficiul comun și împiedică dezvoltarea unor parteneriate autentice.

Alături de cultura colaborativă, am identificat factori din mediul extern al școlii care influențează eficiența școlară, atât în mod pozitiv, cât și în mod negativ. Concret, întâlnirea fericită dintre un context cultural colaborativ și manifestarea respectului față de educație din partea comunității are ca rezultat eficiența școlară. Datele noastre demonstrează importanța pe care o are încrederea ca valoare care caracterizează mediul intern și extern al unei școli. Astfel, în comunitățile care manifestă respect față de educație și au încredere în directorul școlii, în calitatea lui de reprezentant al instituției, școlile obțin eficiență școlară. Așadar, factorii care potențează impactul pozitiv al

culturii colaborative asupra eficienței școlare sunt respectul și încrederea comunității locale în director și educație ca șansă pentru obținerea succesului în viață.

În schimb, atunci când o cultură de tip individualist, specifică mediului intern al școlii, se conjugă cu factori care îngreunează activitatea profesorilor, din mediul extern, școala nu mai poate face diferența în progresul și evoluția copiilor și apare ineficiența școlară. Este vorba de factori precum segregarea socio-economică și promovarea, de către comunitatea în care funcționează școala, modelelor de urmat facile.

Analiza stării de bine a elevilor din școlile gimnaziale defavorizate a evidențiat aspecte importante. Concluziile cercetării ilustrează faptul că elevii din medii defavorizate socio-economic au un nivel redus al stării de bine, cu accente diferite în funcție de vârstă, mediul de rezidență și nivelul de defavorizare al școlii.

Din perspectiva teoriilor privind învățarea socio-emoțională și prin raportare la teoria elaborată de Jagers și colaboratorii săi (Jagers *et al.*, 2019), putem concluziona că elevii din școlile defavorizate manifestă un nivel redus al competențelor necesare pentru managementul emoțiilor, atingerea obiectivelor, pentru a stabili relații interpersonale pozitive și pentru a lua decizii responsabile, fapt care îi va afecta și în viața lor de adulți.

Datele obținute prin cercetarea de față confirmă rezultatele studiilor existente în literatura de specialitate și ilustrează faptul că un context socio-economic defavorizat nu determină în sine ineficiența școlară demonstrând influența directă și indirectă a culturii colaborative asupra rezultatelor școlare ale elevilor. Astfel, datele noastre au evidențiat faptul că dimensiunile culturii colaborative au un rol predictiv asupra stării de bine a elevilor, aspect extrem de important în lumina studiilor recente (Govorova, Benítez, & Muñiz, 2020) care au demonstrat că bunăstarea psihologică influențează decisiv performanța cognitivă cu până la 22 de puncte pe scara PISA și, în unele cazuri, poate să contracareze inclusiv efectul mediului socio-economic.

Studii realizate în țara noastră (Bădescu, 2019; Țoc, 2016; Hatos, Adrian, Săveanu, 2009) și în alte spații culturale din lume (Holtmann, 2017) au evidențiat faptul că, în țările sărace și în curs de dezvoltare, statutul socio-economic al familiei continuă să aibă o influență importantă asupra performanței școlare a copiilor. Concluziile noastre

aduc o nouă perspectivă asupra acestei problematici în sensul în care considerăm că diferența este data cu precădere de neîncrederea în școală și în educație a părinților și elevilor care provin din medii defavorizate și, în plan secund, de condițiile materiale precare.

În ceea ce privește influența culturii colaborative asupra rezultatelor școlare, măsurate ca rezultate la EN, nu am identificat relații semnificative pentru perioada 2016-2019. Pentru perioada pandemică datele noastre aduc însă un element de noutate foarte important în ceea ce privește influența culturii colaborative asupra rezultatelor școlare ale elevilor. Astfel, am identificat un rol predictiv al culturii colaborative pentru rezultatele școlare doar pentru anii marcați de pandemie, respectiv 2019-2021, urmare accentuării colaborării și comunicării dintre părinți și profesori, într-un parteneriat pentru învățare eficient. Studiul nostru constată că situația de învățare la domiciliu a îmbunătățit relațiile părinți-profesor, sporind aprecierea părinților față de profesori, iar această percepție a fost împărtășită și de profesori. Datele confirmă încă o dată importanța parteneriatului școală-familie pentru obținerea eficienței școlare.

Analiza datelor din prezenta cercetare a permis identificarea unor domenii preponderente de răspuns al școlilor la situația provocată de contextul pandemic. Astfel, pe lângă îmbunătățirea colaborării școală-familie, am constatat schimbări importante în ceea ce privește digitalizarea școlilor, dezvoltarea profesională a cadrelor didactice și accentuarea inegalităților educaționale.

Pandemia COVID- 19 poate fi privită și ca o perioadă de evoluție a școlilor prin inițierea unui proces de digitalizare forțată și accelerată, în sensul în care școlile din zone defavorizate au fost dotate cu tehnologie și conectate la Internet, și-au dezvoltat capacitatea de a integra tehnologia în activitatea didactică, iar profesorii au învățat și acceptat lucruri noi, specifice secolului XXI.

Polarizarea accentuată a societății românești reverberează la nivelul sistemului educațional unde regăsim școli segregate socio-economic dar care primesc resurse și sunt evaluate la fel ca și școlile situate în medii favorizate. Necesitatea efectuării orelor online a scos la iveală dificultățile cu care se confruntă elevii în mediul familial, astfel încât au fost numeroase situațiile când copiii nu puteau participa la ore fie pentru că nu aveau dispozitive, fie pentru că nu aveau semnal de Internet, fie pentru că nu dispuneau de un spațiu adecvat. Desfășurarea

lecțiilor în casele părinților, acolo unde s-a putut, a lărgit semnificativ diferența de performanță dintre elevii favorizați din punct de vedere socio-economic și elevii defavorizați.

CAPITOLUL 5. CONCLUZII

Concluziile cercetării noastre 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 să fie susținut de factori din mediul extern precum încrederea în directorul școlii, ca reprezentant al instituției, și respectul pentru școală și educație.

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.

Contribuții teoretice

În literatura de specialitate din țara noastră nu am identificat cercetări care să analizeze specificul cultural colaborativ al școlilor, cu atât mai mult la nivelul școlilor defavorizate. Un plus adus de această cercetare este analiza culturii la nivel de organizație școlară, cu accent pe colaborare. Am realizat un profil cultural colaborativ al școlilor gimnaziale defavorizate și, totodată, am investigat relația dintre cultura colaborativă și eficiență, evidențiind aspecte importante privind complexitatea conceptului de eficiență școlară. Astfel, studiul de față reprezintă prima cercetare din țara noastră care a abordat eficiența școlară dintr-o nouă perspectivă, prin includerea în cadrul acestui concept a factorilor de ordin psihologic alături de cei de ordin cognitiv.

Prezenta cercetare reprezintă o noutate și din perspectiva evidențierii rolului predictiv pe care îl are cultura școlară colaborativă asupra eficienței școlare. Afirmăm astfel că încrederea este o valoare importantă care are influență pozitivă dacă se regăsește în mediul intern al școlii, unde funcționează o cultură a încrederii, și în mediul extern al școlii, manifestându-se prin încrederea comunității locale în director și în școală.

Am adus în discuție, plecând de la literatura de specialitate, două aspecte importante ale culturii colaborative în școală, respectiv deschiderea spre inovare și parteneriatul cu comunitatea, aspecte care caracterizează în mică măsură școlile noastre. Instituțiile de învățământ pregătesc tinerii pentru un viitor imprevizibil, greu de anticipat, societatea de astăzi fiind o societate marcată de schimbare accelerată. Pentru a face față acestor provocări, profesorii trebuie să accepte ca pe niște constante aspecte precum schimbare, învățare continuă și parteneriat.

O contribuție importantă este legată de domeniul stării de bine a elevilor unde am identificat aspecte relevante privind nivelul redus de implicare și perseverență al elevilor și existența unor relații dezadaptative între elevii din școlile defavorizate. Considerăm că evidențierea existenței unei relații între implicarea elevilor în activități și implicarea părinților în parteneriatul cu școala reprezintă o contribuție extrem de importantă. Avem în vedere faptul că este posibil ca influența pe care o exercită familia asupra rezultatelor școlare ale elevilor să aibă legătură cu dezinteresul față de educație al părinților și mai puțin cu dificultățile de ordin material ale familiilor. Părinții, foști elevi în școli care s-au concentrat pe dezvoltarea și evaluarea aspectelor de ordin cognitiv, sunt astăzi adulți care au competențe socio-emoționale slab dezvoltate.

Cercetarea noastră a permis conturarea unui model explicativ privind eficiența școlară care este influențată de factori de ordin cultural, din contextul intern, dar și de factori care au legătură cu mediul în care funcționează unitatea de învățământ, din contextul extern.

O contribuție importantă este legată de aducerea în atenție a influenței negative pe care o exercită defavorizarea asupra culturii și eficienței școlare. Evidențiem conceptul de „școală ca spital de urgență” specific acelor unități de învățământ care sunt segregate din punct de vedere socio-economic. În aceste școli, predarea și achizițiile cognitive devin secundare, profesorii acordând prioritate aspectelor care țin de aducerea și păstrarea elevilor în context școlar, de menținerea disciplinei și de asigurarea echilibrului emoțional al copiilor. În școlile cu un nivel mare de defavorizare, comunicarea profesorilor cu părinții este foarte redusă, greoaie, aproape inexistentă.

Contribuții metodologice

Contribuțiile metodologice în cadrul acestei cercetări constau în utilizarea, pentru prima dată în spațiul educațional din țara noastră, a celor două instrumente de cercetare, respectiv chestionarul *School Culture Survey*, elaborat de Gruenert și Valentine (1998), și *Scala pentru măsurarea stării de bine a adolescenților EPOCH*, elaborată de Kern (2016). Cele două instrumente s-a dovedit că îndeplinesc condițiile psihometrice de validitate și fidelitate astfel încât pot și este recomandat a fi utilizate în cercetări ulterioare. Totodată, am elaborat ghidurile de interviu și ghidurile pentru focus grupurile organizate în cadrul cercetării calitative, instrumente care pot constitui repere pentru cercetări similare.

O contribuție importantă constă în faptul că am adaptat chestionarul SCS prin elaborarea a doi factori culturali noi, *Parteneriat cu comunitatea și Deschiderea spre inovare*. Cei doi factori îndeplinesc condițiile de consistență internă și externă în cadrul prezentei cercetări și au înregistrat corelații directe, puternice și înalt semnificative cu ceilalți șase factori culturali ai SCS elaborat de Gruenert și Valentine (1998).

Constatăm că evaluarea stării de bine a elevilor cu ajutorul unui instrument care permite analiza pe mai multe dimensiuni evidențiază puncte forte și puncte slabe, permițând identificarea zonelor vulnerabile și ajustarea strategiilor de intervenție. Elevii din școli defavorizate au un nivel scăzut de implicare și perseverență, astfel încât este prioritară intervenția pe cele două paliere demonstrat fiind impactul acestora pe termen scurt și lung în dezvoltarea tinerilor.

Contribuții practice

Cercetarea noastră 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. Acest studiu 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.

Starea de bine a elevilor este un indicator al eficienței școlare și evaluarea acesteia trebuie asumată de practicieni și directorii de școală prin implementarea de programe SEL. Programele SEL se referă la procese de dezvoltare a competențelor socio-emoționale, care vizează capacitatea individului de a recunoaște, înțelege și gestiona emoțiile.

Aceste abilități sunt baza pentru alte aspecte pe care le includ programele SEL, cum ar fi capacitatea de a persista în fața provocărilor, gestionarea stresului, capacitatea de a dezvolta relații sănătoase, de a construi încrederea în ceilalți și de a avea succes în context academic. Studiile au demonstrat că școlile care aplică cu succes un curriculum de calitate pentru aceste programe pot obține îmbunătățiri comportamentale și o creștere semnificativă a rezultatelor școlare.

Apare ca necesară implementarea de programe de intervenție pentru creșterea nivelului de implicare și perseverență a elevilor și nu aglomerarea școlilor cu programe care urmăresc reducerea violenței. În felul acesta s-ar acționa asupra cauzei și nu asupra efectului, iar rezultatele intervenției ar fi vizibile.

Având în vedere că influența familiei asupra rezultatelor școlare are legătură, de fapt, cu încrederea și interesul pe care părinții îl acordă educației considerăm că este prioritară intervenția în acest domeniu. Programele și inițiativele concepute pentru a construi relații de respect și încredere între părinți, personalul școlii și membrii comunității ar trebui să fie direcționate către părinții din zonele sărace, deoarece aici aceste intervenții vor fi mai eficiente în crearea și susținerea parteneriatului școală-familie. O soluție ar fi crearea și dezvoltarea rețelelor parentale, a acelor conexiuni sociale care ar permite o mai mare implicare a părinților în viața școlii.

Sunt necesare strategii intersectoriale și eforturi susținute pentru diminuarea segregării socio-economice a școlilor, prin programe adaptate destinate informării și convingerii părinților că un sistem de învățământ incluziv nu afectează educația copiilor lor. Astfel, este nevoie de programe specifice care să-i ajute pe liderii școlilor să construiască relații, să stabilească încredere și să comunice eficient cu beneficiarii și partenerii educaționali. Un alt aspect important ține de necesitatea de a contextualiza și nuanța modul în care sunt evaluate și ierarhizate școlile, aprecierea oficială, formală, a eforturilor și rezultatelor pe care le obțin profesorii care lucrează în școli segregate și defavorizate. Înființarea în aceste școli a unui departament de viață școlară, conform modelului francez, poate reprezenta o soluție care ar permite angajarea de personal specializat pentru a se ocupa atât de îndrumare, cât și de disciplina din școală.

Ne așteptăm ca factorii de decizie să întreprindă reforme ambițioase pentru digitalizarea școlilor având în vedere că structura

actuală a sistemului nostru de educație a accentuat nivelul de segregare socio-economică a școlilor și s-a dovedit inadecvată într-o lume din ce în ce mai digitalizată.

Limite și noi direcții de cercetare

În lumina datelor obținute și a concluziilor pe care le-am desprins, apar ca evidente anumite sugestii pentru noi direcții de investigare și cercetare:

- Sugerăm că este nevoie de mai multe cercetări pentru a lua în considerare rolul pe care îl joacă încrederea ca valoare în dezvoltarea unui mediu școlar suportiv, cu alte cuvinte modul în care încrederea este legată de artefacte ale culturii organizaționale;
- Este nevoie de cercetări suplimentare pentru a identifica resorturile care determină cadrele didactice suplinitoare să perceapă un nivel mai mare al culturii școlare colaborative în școlile în care lucrează comparativ cu colegii lor care au statut de profesori titulari;
- Cercetarea relației dintre componentele culturii colaborative care țin de deschiderea spre inovare și parteneriatul cu comunitatea și modul în care acestea se influențează reciproc;
- Considerăm că este nevoie de studii empirice suplimentare, bazate pe un demers de cercetare mixt (cantitativ și calitativ), care să permită analiza implicării și a perseverenței elevilor prin luarea în considerare în mod individual și mai detaliat a itemilor specifici acestor dimensiuni ale stării de bine;
- Realizarea unei cercetări de tip calitativ care să permită o analiză aprofundată a conexiunii dintre elevii din școlile defavorizate și identificarea tipului de relații care se stabilesc între acești copii, în ce măsură este vorba despre relații de tip dezadaptativ;
- Considerăm că este nevoie de cercetări suplimentare pentru a lămuri în ce măsură părinții au încredere mai mare în directorul care este membru al comunității în care funcționează școala și în ce măsură acest director poate face diferența în ceea ce privește eficiența școlară;
- În sistemul nostru de educație, la acest moment, nu știm care este nivelul de dezvoltare a competențelor digitale ale cadrelor didactice, care sunt diferențele între școli, localități și zone

geografice și care este decalajul între școlile defavorizate și cele situate în zone avantajate din punct de vedere socio-economic. Considerăm că este nevoie de noi cercetări în acest sens și de intervenția prin strategii adecvate, bazate pe studii și analize riguroase;

- Realizarea unor cercetări pentru identificarea valorilor și convingerilor formate urmare experienței pandemice. Stabilirea schimbărilor intervenite în relația profesori-elevi-părinți printr-un demers de cercetare care să permită evidențierea de concluzii solide privind valorificarea aspectelor pozitive induse de pandemie.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- Aidla, A., & Vadi, M. (2007). Relationships between Organizational Culture and Performance in Estonian Schools with Regard to Their Size and Location. *Baltic Journal of Economics*, 7(1), 3–17. <https://doi.org/10.1080/1406099x.2007.10840438>
- Bădescu, G. (2019). *Școala din România din perspectiva datelor PISA* (G. Bădescu, ed.). Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *American Political Science Review*, 71(1), 139–161. <https://doi.org/10.1017/S0003055400259303>
- Bland, K. D. (2012). *Relationship of Collaborative School Culture and School Achievement*. Georgia Southern University.
- Bray, L. (2007). The relationship between the organizational culture of a school and the academic achievement of English Language Learners. (Vol. 68). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=2007-99210-342&site=ehost-live>
- Cook, W. (2013). How intake and other external factors affect school performance. *Rise Review*, (September), 2011–2014. Retrieved from http://www.risetrust.org.uk/pdfs/Review_Performance.pdf
- David, D. (2015). *Psihologia poporului roman. Profilul psihologic al românilor într-o monografie cognitiv-experimentală*. Iasi: Polirom.
- Fullan, M. G. (2005). The New Meaning of Educational Change (Third edition). In *Teachers College Press*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Govorova, E., Benitez, I., & Muñiz, J. (2020). How Schools Affect Student Well-Being: A Cross-Cultural Approach in 35 OECD Countries. *Frontiers*

- in *Psychology*, 11(March), 1–14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00431>
- Gruenert, S. (1998). *Development of a school culture survey*. Unpublished doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia, MO.
- Gruenert, S. (2005). Correlations of Collaborative School Cultures with Student Achievement. *NASSP Bulletin*, 89(645), 43–55.
<https://doi.org/10.1177/019263650508964504>
- Hargreaves, D. H. (1995). Improvement : School Culture, School Effectiveness and School Improvement. *An International Journal of Research , Policy and Practice*, 6(1), 23–46. <https://doi.org/10.1080/0924345950060102>
- Hatos, Adrian, Săveanu, S. (coordonatori). (2009). *Educația și excluziunea socială a adolescenților din România*. Oradea: Editura Universității din Oradea.
- Holtmann, A. C. (2017). *Why Are Children from Disadvantaged Families Left Behind? The impacts of families, schools, and education systems on students achievement*. European University Institute.
- Hudrea, A. (2014). Studiul și Analiza Culturii Organizaționale. *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 2(35), 29–39.
- Hudrea, A. (2015a). Cultura organizațională în mediul universitar românesc. *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 1(36), 68–77.
- Hudrea, A. (2015b). Cultură organizațională în România. O analiză a cercetărilor în domeniu. *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 2(37), 120–131.
- Iosifescu, Constantin-Șerban Mihăilă, Constanța-Valentina Munteanu, Monica-Vanda, Novak, Cornelia, Petrescu, Paloma Cecilia, Pop, V. L. (2013). *Studiu național privind stadiul dezvoltării culturii calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar - Sinteză* (ARACIP, Ed.). București.
- Jagers, R. J., Rivas-Drake, D., & Williams, B. (2019). Transformative Social and Emotional Learning (SEL): Toward SEL in Service of Educational Equity and Excellence. *Educational Psychologist*, 54(3), 162–184.
<https://doi.org/10.1080/00461520.2019.1623032>
- Kern, M. L., Benson, L., Steinberg, E. A., & Steinberg, L. (2016). The EPOCH measure of adolescent well-being. *Psychological Assessment*, 28(5), 586–597. <https://doi.org/10.1037/pas0000201>
- Kessler, E. H. (2013). Organizational Culture and Effectiveness. In *Encyclopedia of Management Theory*.
<https://doi.org/10.4135/9781452276090.n190>
- Kimelberg, S. M. D. (2014). Beyond test scores: Middle-class mothers, cultural capital, and the evaluation of urban public schools. *Sociological Perspectives*, 57(2), 208–228. <https://doi.org/10.1177/0731121414523398>
- Kitzinger, J. (1994). The methodology of Focus Groups: The importance of

- interaction between research participants. *Sociology of Health & Illness*, 16(1), 103–121. <https://doi.org/10.1016/j.fertnstert.2014.07.549>
- Kovacs, H. (2017). Learning and Teaching in Innovation: why it is important for education in 21st century. *Neveléstudomány*, 5(2), 45–60. <https://doi.org/10.21549/ntny.18.2017.2.4>
- Ladd, H. F. (2012). Education and Poverty: Confronting the Evidence. *Journal of Policy Analysis and Management*, 31(2), 203–227. <https://doi.org/10.1002/pam>
- Maslowski, R. (2001). School Culture and School Performance: An Explorative Study into the Organizational Culture of Secondary Schools and their Effects. Twente University Press, Enschede.
- Maslowski, R. (2006). A review of inventories for diagnosing school culture. In *Journal of Educational Administration* (Vol. 44). <https://doi.org/10.1108/09578230610642638>
- Neagu, G. (2007). Accesul la educație al copiilor din medii defavorizate. *Calitatea Vieții*, XVIII(3–4), 307–319.
- Neagu, G. (2011). „Efectul Școală” Asupra Performanțelor Educaționale Ale Elevilor. *Calitatea Vieții*, XXII(3), 239–266.
- Neagu, G. (2012). *Șanse de acces la educație în societatea românească actuală*. Iasi: Editura Lumen.
- Olivier, D. F. (2001). *Teacher Personal and School Culture Characteristics in Effective Schools: Toward a Model of a Professional Learning Community*. University of Southwestern Louisiana.
- Pang Sun-Keung, N. (1998). The binding forces that hold school organizations together. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 314–333. <https://doi.org/10.1108/09578239810211509>
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/2392363>
- Postoiu, C., Bușega, I., & Pele, D. (2015). *Ierarhizarea unităților școlare în funcție de nivelul de defavorizare. Metodologie*. Retrieved from https://www.fonduri-ue.ro/images/files/comunicate/2016/13.09/Metodologie_ierarhizare_unitat_i_scolare.pdf
- Rasbash, J., Leckie, G., Pillinger, R., & Jenkins, J. (2010). Children’s educational progress: Partitioning family, school and area effects. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A: Statistics in Society*, 173(3), 657–682. <https://doi.org/10.1111/j.1467-985X.2010.00642.x>
- Smith, S. L. (2007). The relationship between school culture and student achievement in a large urban school district. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/61764466?accountid=14643%5Cnhtt> http://mlbsfx.sibi.usp.br:3410/sfxlcl41?url_ver=Z39.88-

- 2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations
 +&theses&sid=ProQ:Sociological+Abstracts&atitle=&title=The+relatio
- Stoll, L. (1998). School Culture. *School Improvement Network's Bulletin*, (9), 55–78. https://doi.org/10.1007/978-981-287-173-2_4
- Țabără, A. (2022). Managerial Strategies To Ensure Access To Education in the Pandemic Context. *Journal of Pedagogy - Revista de Pedagogie*, LXXX(1), 63–82. <https://doi.org/10.26755/revped/2022.1/63>
- Țabără, A., & Bunea, O. (2020). Resurse sociale ale școlilor din zonele defavorizate. *Journal of Pedagogy*, LXVIII(1), 71–92. <https://doi.org/https://doi.org/10.26755/RevPed/2020.1/71>
- Tichnor-Wagner, A., Harrison, C., & Cohen-Vogel, L. (2016). Cultures of Learning in Effective High Schools. *Educational Administration Quarterly*, 1–41. <https://doi.org/10.1177/0013161X16644957>
- Thuściak-Deliowska, A., Dernowska, U., & Gruenert, S. (2017). How School Achievements Interplay with School Culture and Principal Behaviors : A comparative Study. *International Journal of Psycho-Educational Sciences*, 6(1), 10–22.
- Țoc, S. (2016). Familie, școală și succes școlar în învățământul liceal românesc. *Calitatea Vieții*, XXVII(3), 189–215.
- Tufis, P. A. (2008). Predictors of school success in Romania. Family background, school factors, and community factors. *Calitatea Vieții*, XIX(3–4), 389–405.
- UNESCO. (2010). *Education Counts. Towards the millennium Development Goals*. <https://doi.org/10.4324/9780429463679-1>
- Valentine, J. (2006). *A collaborative culture for school Improvement: Significance, definition, and measurement*. Missouri University, MO: Middle Level Leadership Center.
- Van der Steen, N. (2011). *School Improvement in Tanzania : School Culture and the Management of Change Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Niek van der Steen*. London.
- Van Gasse, R., Vanhoof, J., & Van Petegem, P. (2016). The impact of school culture on schools' pupil well-being policy-making capacities. *Educational Studies*, 42(4), 340–356. <https://doi.org/10.1080/03055698.2016.1195718>
- Watson, T. N., & Bogotch, I. (2016). (Re) Imagining School as Community : Lessons Learned From Teachers. *School Community Journal*, 26(1), 93–114.
- Weir, S. (2001). The reading achievements of primary school pupils from disadvantaged backgroun. *Irish Journal of Education*, 32, 23–43.
- Weissberg, R. P., Durlak, J. a, Domitrovich, C. E., & Gullotta, T. P. (2015). Social and Emotional Learning: Past, present, and future. In T. G. Press

- (Ed.), *Handbook of Social and Emotional Learning: Research and Practice* (The Guilfo).
- Wilkins, R. (2019). The Importance of Teacher Wellbeing. *The Education Hub, Issue*, 1–6.
- Wirth, L. (1926). The Sociology of Ferdinand Tonnies. *American Journal of Sociology*, 32(3), 412–422. Retrieved from <http://www.jstor.org/sTable/2765542>
- Witziers, B., Bosker, R. J., & Krüger, M. L. (2003). Educational Leadership and Student Achievement: The Elusive Search for an Association. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 398–425. <https://doi.org/10.1177/0013161X03253411>
- Yaşaroğlu, C. (2016). Cooperation and Importance of School and Family on Values Education. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(2), 66. <https://doi.org/10.26417/ejms.v1i2.p66-71>
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316. <https://doi.org/10.3102/00346543074003255>
- Zaharia, D. V. (2013). Scoala ca organizatie. In Polirom (Ed.), *Psihosociologie școlară (coord. Boncu, Ștefan, Ceobanu, Ciprian)* (Polirom, p. 384). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/316587000>
- Zamfir, Cătălin, Vlăsceanu, L. (coordonatori). (1998). *Dicționar de sociologie*. București: Editura Babel.
- Zancajo, A., Verger, A., & Bolea, P. (2022). Digitalization and beyond : The effects of Covid-19 on post-pandemic educational. *Policy and Society*, 41(1), 111–128.
- Zhu, C., Devos, G., & Li, Y. (2011). Teacher perceptions of school culture and their organizational commitment and well-being in a Chinese school. *Asia Pacific Education Review*, 12(2), 319–328. <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9146-0>