

IOSUD - Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Școala Doctorală de Științe Socio-Umane
Domeniul de doctorat: Management



REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT

Abordări manageriale inovative pentru creșterea performanțelor instituțiilor educaționale private din România

Președinte	Prof. univ. dr. habil. Adrian Micu Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Conducător de doctorat	Prof. univ. dr. habil. Alexandru Căpățînă Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Referenți oficiali	Prof. univ. dr. habil. Răzvan Cătălin Dobrea Academia de Studii Economice din București Prof. univ. dr. habil. Nicoleta Cristache Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați Conf. univ. dr. Camelia Stăiculescu Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic - Academia de Studii Economice din București

Seria E2: Management Nr. 10

Galați, 2022

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

Domeniul fundamental ȘTIINȚE INGINEREȘTI

- Seria I 1: **Biotehnologii**
- Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**
- Seria I 3: **Inginerie electrică**
- Seria I 4: **Inginerie industrială**
- Seria I 5: **Ingineria materialelor**
- Seria I 6: **Inginerie mecanică**
- Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**
- Seria I 8: **Ingineria sistemelor**
- Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE SOCIALE

- Seria E 1: **Economie**
- Seria E 2: **Management**
- Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE UMANISTE ȘI ARTE

- Seria U 1: **Filologie- Engleză**
- Seria U 2: **Filologie- Română**
- Seria U 3: **Istorie**
- Seria U 4: **Filologie - Franceză**

Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII

- Seria C: **Chimie**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE BIOLOGICE ȘI BIOMEDICALE

- Seria M: **Medicină**

Cuprins

Capitolul I. Stadiul actual privind strategiile și politicile inovative în domeniul managementului educațional	4
Capitolul II. Particularități ale strategiilor și politicilor manageriale inovative aplicate în instituțiile de învățământ preuniversitar cu capital privat.....	8
Capitolul III. Aspecte teoretice privind analiza performanțelor instituțiilor educaționale private, prin metoda Balanced Scorecard	11
Capitolul IV. Studiu calitativ privind impactul strategiilor și politicilor manageriale inovative asupra performanțelor instituțiilor de învățământ preuniversitar cu capital privat.....	14
Capitolul V. Studiu cantitativ privind valorificarea oportunităților de dezvoltare a instituțiilor de învățământ preuniversitar cu capital privat prin aplicarea unor strategii și politici manageriale și educaționale inovative.....	18
Capitolul VI. Analiza multi-dimensională a performanțelor unui liceu privat din Romania, prin metoda Balanced Scorecard.....	27
Capitolul VII. Proiectarea unui ghid de practici manageriale inovative focalizat pe creșterea performanțelor instituțiilor de învățământ preuniversitar cu capital privat din România.....	33
Concluzii, implicații manageriale, limitări ale studiilor și direcții de dezvoltare a cercetărilor în instituțiile educaționale private	37

CAPITOLUL I

Stadiul actual privind strategiile și politicile inovative în domeniul managementului educațional

Managementul educațional este perceput ca un ansamblu de concepte, tehnici, îndrumări și instrumente de conducere ce sunt utilizate pentru atingerea obiectivelor actului educațional, la un nivel de performanță așteptat. Suplimentează ideea, adăugând faptul că într-o viziune actuală, managementul educațional este definit ca o necesitate complexă de formare, proiectare și evaluare a pregătirii, specifică dezvoltării personalității fiecăruia, ce are în vedere anumite obiective.

Managementul educațional este într-un permanent proces de schimbare, într-o eră a inovației, a transformării digitale și globalizării, fiind eminamente esențial ca cei responsabili cu activitatea managerială, să descopere, raportat la specificul instituției pe care o coordonează, practici inovative, pentru o eficiență sporită a actului educațional. Aspectele esențiale pe care trebuie să le aibă în vedere un management educațional eficient sunt inovarea, dezvoltarea, antreprenoriatul, cooperarea cu toți factorii participanți la procesul actului educațional al unității de învățământ, schimbul de experiență și globalizarea.

Conform studiilor de specialitate, s-a dovedit că o conducere democratică a unei unități de învățământ este optimă. Acest principiu presupune ca toate departamentele subordonate să fie consultate, înainte de luarea unei decizii. Astfel, managementul devine interactiv și combină dirijarea pe verticală unidirecțională, de la nivel central, cu dirijarea pe orizontală, la nivel intermediar, până la nivelul de bază a instituțiilor de învățământ.

Multe țări europene, mai dezvoltate decât România, au reușit să evolueze în ceea ce privește instituțiile preuniversitare, acestea devenind entități organizaționale cu o autonomie sporită, în ceea ce privește factorii decizionali, responsabilizând toți factorii implicați în desfășurarea procesului de învățământ, adoptând abordări inovative, bazate pe învățarea experiențială.

Pentru ca managerul educațional să ajungă la nivelul de performanță și eficiență scontate, este obligatoriu să aibă o experiență în domeniul educațional, să dobândească și să dovedească o competență aparte, însoțită de spiritul de inițiativă, de gestionare optimă a problemelor, de capacitatea de a-și valorifica punctele forte și de a-și asuma potențiale riscuri, în procesul decizional. Managerul unei școli trebuie să fie într-o oarecare măsură și exigent, corect și impunător totodată, prin puterea exemplului, civilizată și cumpătat în orice

circumstanțe, să dea dovadă de flexibilitate, spirit inovator și creativ, să fie responsabil, atribute esențiale pentru succesul sporit al actului managerial.

Pentru cei care nu sunt din sistemul educațional, noțiunile de manager și lider sunt două concepte ce par oarecum abstracte, fiind greu de asimilat. Managementul combină abilități creative, organizatorice, o capacitate analitică și legături interpersonale, totodată și abilități de gestionare adecvată a timpului și de comunicare permanentă cu membrii organizației, ce vizează îndeplinirea obiectivelor strategice. Leadership-ul educațional, în contrapartidă cu managementul educațional, presupune o viziune în ceea ce privește viitorul instituției școlare, anticipând în ceea ce se poate transforma aceasta, presupune totodată cooperare, lucrul în echipă și utilizarea factorilor motivaționali. Liderul educațional utilizează de abilitatea de a convinge, este perseverent, având ca scop determinarea colegilor de a-și duce la îndeplinire obiectivele propuse în planul de dezvoltare instituțională sau planul de acțiune al școlii, după caz.

Liderii educaționali au un stil carismatic, concentrat asupra colegilor, asupra nevoilor și necesităților acestora, caracterizându-se totodată și prin explorarea și gestionarea situațiilor de risc. Un lider carismatic reușește să-și ghideze colegii și să realizeze o concordanță între munca care trebuie efectuată și doleanțe. Liderul carismatic poate, prin puterea de convingere, să atragă mai facil colegii de partea sa, aceștia fiind dispuși să-l urmeze fără dubii, în toate activitățile propuse. Liderul carismatic nu are o personalitate care să domine abuziv. El acționează întotdeauna cu tact, calm, față de cei din jur, știe să asculte, este de încredere, fiind capabil chiar să-și asume greșelile și criticile în egală măsură. Reușește astfel să câștige loialitatea echipei pe care o conduce, în vederea atingerii obiectivelor pe care și le-a propus.

Conform unor specialiști în domeniul educațional, liderul unității de învățământ trebuie să fie concesiv și empatic față de echipa pe care o coordonează, menținând totuși o anumită barieră, astfel încât să nu fie depășită o anumită limită. Pe de altă parte, este necesară și utilizarea unui stil autoritar, atunci când situația o impune și când se urmărește atingerea unui obiectiv important. Este obligatoriu ca în toate acțiunile întreprinse, să existe un echilibru, atât în luarea deciziilor cu privire la personalul angajat, cât și privind instituția de învățământ ca atare.

În prezent, managerul educațional ce vizează succesul organizației pe care o conduce, trebuie să implementeze practici inovative de management. Inovația este un proces asumat, în ceea ce privește schimbarea cu privire la desfășurarea activității din cadrul unei organizații, ce presupune anumite riscuri, fiind implementată în toate domeniile, inclusiv în cel educațional, cu scopul de a asigura eficiență sporită [53]. Inovația în sectorul educațional se focalizează pe introducerea de noi idei, metode, strategii și tehnici, cu scopul

de a îmbunătăți procesul de învățământ și eficiența acestuia pe termen lung, atât pe plan intern, cât și pe plan extern.

Implementarea elementelor inovative în administrația școlară survine ca răspuns la transformarea digitală, rezultând practici creative și inovatoare pe tot globul. Inovația presupune aplicarea concretă a ideilor, tehnologiei și proceselor, prin metode noi, cu scopul de a obține un avantaj competitiv care ar putea îmbunătăți performanța la locul de muncă, calitatea serviciilor și a angajamentelor. Inovația poate fi adoptată sau adaptată.

Mai multe aspecte au facilitat procesul inovativ în unitățile de învățământ: competența, pregătirea profesională, responsabilitatea, dorința de schimbare, motivația pentru schimbare, sprijinul conducerii, siguranța participativă, complexitatea muncii etc. În plus, în studiile despre inovația în sectorul educațional, experiențele practice și perfecționarea continuă a managerului și a cadrelor didactice sunt relevante.

În literatura de specialitate, pot fi identificate patru tipuri esențiale de inovații, ce pot fi aplicate în managementul educațional:

- **Inovația serviciilor educaționale**, ceea ce presupune introducerea unui nou concept care îmbunătățește semnificativ practicile manageriale în școli. De exemplu, introducerea plății electronice, cum ar fi plata online a taxelor școlare, în instituțiile educaționale private.
- **Inovația procesului educațional** se referă la implementarea furnizării de servicii noi sau îmbunătățirea celor existente. Inovarea proceselor în școală are scopul de a reduce costul unitar, cu privire la furnizarea serviciilor, pentru a îmbunătăți sau crește calitatea acestora. Un exemplu concret în acest sens constă în utilizarea de noi metode de predare, evaluare digitală și evident, utilizarea instrumentelor TIC, în procesul instructiv-educativ, având în vedere, toate etapele acestuia: predare-învățare-evaluare.
- **Inovația marketingului educațional**, care implică implementarea unei noi metode de marketing, ce presupune schimbări semnificative în designul ofertei educaționale sau în promovarea acesteia.
- **Inovația organizațională**: Aceasta implică implementarea unei noi metode organizatorice în practicile de management educațional. Acest tip de inovație este menită să crească satisfacția profesorilor, relațiile interumane adecvate, din interiorul organizației, reducând blocajele administrative. Scopul final este de a crește responsabilitatea și implicarea în rândul angajaților.

Practicile manageriale educaționale inovative reprezintă un proces riguros și sistematic de identificare și implementare a unor activități inedite, pentru organizație, care au ca scop, stimularea acesteia, în vederea atingerii obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung. Acest proces conține un set de instrumente care permite managerilor educaționali să

le utilizeze în mod adecvat. Instrumentele comune includ brainstormingul, managementul ciclului de viață al conținutului educațional, managementul ideilor, proiectele, planificarea portofoliului de activități curriculare și extra-curriculare. Procesul poate fi privit ca o integrare evolutivă a organizației, a tehnologiei și pieței, printr-o serie de activități: căutare, selectare, implementare și capturare.

În era digitală, școlile trebuie să aplice inovații educaționale (edtech) în mod constant, pentru a ține pasul cu cerințele actuale și tendințele din domeniu, cum ar fi mediile inteligente receptive sau oportunități precum învățarea personalizată pe bază de realitate virtuală și augmentată.

Totuși, nu toate școlile au reușit să facă față tuturor acestor provocări: tehnologia digitală încă nu a fost aplicată în toate instituțiile educaționale, deși este utilizată pe scară largă, în majoritatea domeniilor și în viața profesională. S-a constatat faptul că elevii nu dobândesc competențe digitale suficiente la școală, astfel încât să le poată implementa cu lejeritate în vederea unui act educațional eficient. De aici apar și diferențele majore între sistemul educațional din anumite țări și atingerea unui nivel de calificare adecvat. Practicile pedagogice sunt adesea în strânsă conexiune cu utilizarea tehnologiei digitale. Astfel, există foarte multe studii despre utilizarea tehnologiei digitale în școli, atât în sălile de clasă cât și printre profesori și elevi, dar adesea aceste studii se concentrează doar pe unul sau două fenomene ale educației și tehnologiei.

În ceea ce privește învățarea inovatoare și practicile de predare au fost descoperite diferite modele, inclusiv în ceea ce privește conducerea unității de învățământ, precum și aspecte ce țin de relația de colaborare dintre directori și profesori.

CAPITOLUL II

Particularități ale strategiilor și politicilor manageriale inovative aplicate in instituțiile de învățământ preuniversitar cu capital privat

Sistemele de învățământ performante sunt cele care stabilesc un mod de funcționare al educației, mecanismele, regulile, efectele, interacțiunea elementelor componente și modul de raportare la ansamblul societății, toate gândite și aplicabile la nivelul unei țări. Există însă, în lume, și nenumărate exemple de inițiative inovatoare în interiorul sistemului de învățământ, cazuri particulare, care și-au dovedit eficacitatea și care pot constitui o bază de reflecție și de inspirație pentru oricine, inclusiv pentru cei care funcționează în cadrul sistemului românesc de învățământ sau sunt interesați de acesta și care vor să întreprindă demersuri în lupta cu inerția unui domeniu care are atâta nevoie să se revigoreze.

Sistemul actual de învățământ din România este rezultatul valorificării oportunităților de a învăța din ghidurile de bune practici ale altor țări cu sisteme educaționale mult mai avansate. Restructurările și inovările în sistemul educațional au fost generate pe de o parte de transformările digitale, iar pe de altă parte de reglementările aferente funcționării sistemului.

Raportându-ne la situația internațională, se poate afirma că inovația la nivelul sistemului de învățământ din România este relativ limitată ca intensitate, arie de acoperire, rezultate obținute, chiar dacă, odată cu debutul pandemiei COVID 19, transformarea digitală a școlilor a prins viteză. Metodele de predare, evaluarea și recompensarea vor fi proactive și vor pune accent pe dezvoltarea creativității, inventivității și a beneficiarilor educaționali. În urma implementării acestei viziuni a educației în România, profesorii vor fi răsplătiți pentru performanță, actul educațional va fi axat pe elev, iar profesorii vor deveni promotori ai tehnologiilor educaționale, nu doar interesați de metodele moderne de predare, învățare și evaluare.

Utilizarea TIC în liceele din România incită la o schimbare de paradigmă pentru predare și învățare, vizibilă în fiecare parte a procesului educațional din țara noastră. Tipul de învățare susținut de utilizarea TIC tinde să fie învățarea transformativă; atunci când instrumentele TIC sunt utilizate în diferite momente ale lecțiilor, sarcinile de învățare devin deschise, autentice, analitice, expresive, inventive, bazându-se pe rezolvarea de probleme

și interpretare și dezvoltarea gândirii critice a elevilor. Figura 2.1 ilustrează câteva aspecte relevante privind Impactul transformării digitale asupra educației din România.

Încercându-se o comparație cu alte sisteme educaționale europene, se poate afirma de asemenea și faptul că managerul școlar și competențele manageriale nu au putut fi implementate ad-litteram în sistemul educațional din România din cauza condițiilor sociale, politice și economice diferite. Problemele din managementul educațional se datorează, în mare parte, schimbărilor multiple și incapacității factorilor educaționali de a se adapta și a accepta aceste schimbări.

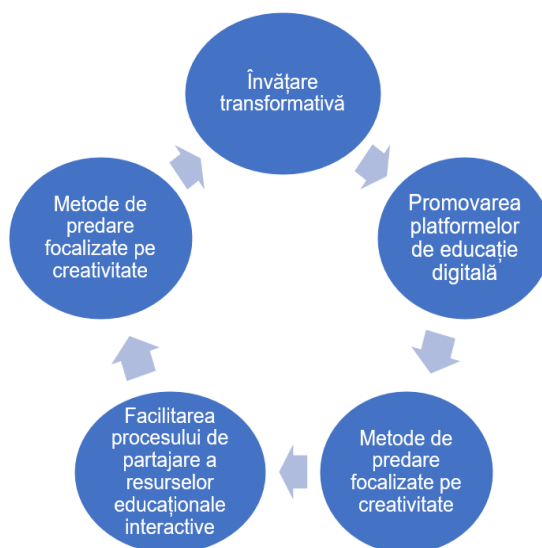


Figura 2.1. Impactul transformării digitale asupra educației din România

Sursa: contribuție personală, pe baza literaturii de specialitate

Sistemul educațional din România, este un proces de schimbare adaptivă a educației, pentru inițierea căreia primele acțiuni sunt cele de leadership, urmate apoi de cele de management. Datorită statutului său de resursă strategică, natura dominantă a acțiunii în educație, în acest moment, este una centrată pe leadership real, dublată ulterior de acțiunea centrată pe management.

Instituțiile educaționale private sunt guvernate de aceeași legislație ca și școlile de stat, înainte de a funcționa, trecând printr-un amplu și riguros proces de evaluare externă, de către Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar, în vederea obținerii autorizației de funcționare provizorie și ulterior, înaintea absolvirii celei de-a treia promoții, desfășurându-se controlul sub egida aceleiași autorități a statului, pentru obținerea acreditării instituției. Odată la cinci ani, instituțiile de învățământ acreditate, se supun procesului de evaluare externă, în condițiile impuse de lege.

Dacă în multe domenii, sectorul privat este privit cu scepticism, în ceea ce privește furnizarea de servicii educaționale private din România ultimei decade, unii specialiști în

domeniu, au ajuns la concluzia că adesea, abordarea principiilor și viziunea managerială inovativă a instituțiilor de învățământ private, sunt raportate concret, la problemele societății contemporane. Aparte de aceste considerente, pentru a îndeplini cele mai înalte standarde și pentru a putea rezista pe piață în timp, instituțiile educaționale private, trebuie să dovedească constant o conducere eficientă, profilul directorului fiind caracterizat de abilități manageriale deosebite, care să gestioneze corespunzător, resursele umane și financiare, oferind șanse egale, atât personalului angajat, cât și elevilor. Pentru un management eficient, este imperios necesar ca directorul să întrunească o serie de calități, să fie într-un proces de perfecționare continuă, cu o misiune și viziune bazate pe rațiune, să fie democrat, comunicativ, diplomat, conștiincios, capabil să creeze un mediu de muncă plăcut, dovedind receptivitate la soluțiile angajaților și încurajând inițiativa și munca în echipă, atât în rândul personalului angajat, cât și în rândul elevilor. Dacă instituțiile educaționale de stat au existat și vor exista întotdeauna, indiferent de performanțele manageriale sau instituționale, condiția esențială pentru ca instituțiile de învățământ privat să reziste în timp, să se dezvolte și să evite eșecul, este să dovedească eficacitatea managementului lor. Domeniul educației nu va atinge niciodată apogeul, prin urmare, cu atât mai mult, învățământul privat trebuie să se axeze pe oportunitățile de valorificare a strategiilor și politicilor manageriale inovative, să găsească modalități care să optimizeze un management eficient, în vederea obținerii performanței.

Liceele private adoptă o serie de practici de inovare ca urmare a unui proces de adaptare strategică. Procesul de ajustare strategică poate fi declanșat de orice schimbare a mediului sau de o propunere internă de inovare strategică. Managerii educaționali sunt interesați mai întâi de modelarea procesului de ajustare strategică în funcție de două dimensiuni principale: răspunsul derivat din ajustări și natura schimbărilor necesare. În ceea ce privește tipurile de răspunsuri, presupunem astfel că scopul final al procesului de adaptare strategică este dezvoltarea unor avantaje competitive pe piața serviciilor educaționale. Pentru a realiza acest lucru, managerii liceelor private se pot concentra pe două tipuri diferite de răspunsuri dinamice:

- prin reordonarea resurselor și capacităților de a crea noi competențe, cum ar fi inovația, flexibilitatea, calitatea, costul și serviciul educațional prestat;
- prin reordonarea parametrilor de conținut, în ceea ce privește deținerea unui nou portofoliu de activități curriculare, introducerea unor platforme de gamificare pentru învățare.

CAPITOLUL III

Aspecte teoretice privind analiza performanțelor instituțiilor educaționale private, prin metoda Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan și David P. Norton au lansat conceptul Balanced Scorecard (BSC) în Revista Harvard Business Review, în articolul devenit celebru ulterior și care avea să constituie baza dezvoltării instrumentului The Balanced Scorecard. Ei considerau la acel moment că managerii trebuie să fie conștienți că sistemul de evaluare aplicat în organizația lor afectează comportamentul personalului de execuție. De asemenea, considerau că utilizarea doar a indicatorilor financiar-contabili de evaluare a performanțelor poate afecta interesul pentru continua perfecționare și inovație. Măsurarea performanței prin metodele financiare tradiționale a dat rezultate bune în modelele de afaceri clasice, dar ele nu mai pot să acopere întreaga gamă de nevoi ale organizațiilor actuale.

Balanced Scorecard este un sistem de management și optimizare a execuției strategiei unei instituții educaționale, care după ce a fost aplicat cu succes de către câteva organizații din acest sector și după o promovare susținută ulterior de câteva dintre cele mai performante instituții educaționale ale lumii, a devenit un punct de referință, un fel de „must have” pentru managerii educaționali din întreaga lume.

Specialiștii în educație afirmă faptul că BSC ar trebui utilizat în instituțiile de învățământ, cu predilecție pentru consolidarea și importanța gestionării resurselor, mai degrabă decât pentru monitorizarea performanței. Abordarea BSC în domeniul educațional ar putea crea un impact inovativ pozitiv asupra performanței organizațiilor, raportat firește la toți factorii implicați.

Deși metoda BSC este utilizată frecvent în mediul afacerilor, în întreaga lume, în domeniul educațional sunt foarte puține cercetări în acest sens, iar în România conceptul este complet nou în acest domeniu. Cercetătorii din domeniul educațional admit faptul că implementarea BSC în sectorul educației este posibilă numai în relație cu definirea viziunii, obiectivelor strategice și strategiei generale a instituției și că atât determinarea strategiilor parțiale și derivate, stabilirea obiectivelor secundare și individuale, cât și ierarhizarea și prioritizarea, trebuie să însoțească procesul de implementare.

Multe instituții de învățământ private caută să stabilească sisteme de management care să le poată monitoriza performanța și să le permită să se adapteze la provocările emergente care apar ca urmare a implementării schimbărilor cheie. Un element cheie al instituțiilor de învățământ private este obținerea de rezultate remarcabile, care să le plaseze

În topul preferințelor elevilor și studenților, în ceea ce privește serviciile educaționale inovative.

Procesul de construire a unui tablou de bord echilibrat (Balanced Scorecard) începe prin alinierea clară a obiectivelor strategice, legate între cele patru perspective ale unei hărți strategice adaptate pentru instituțiile educaționale private. Obiectivele asociate din harta strategiei reflectă indicatorii de performanță selectați, indicând că școlile private vor îmbunătăți performanțele elevilor prin concentrarea pe eficacitatea profesorilor, implicarea comunității și facilități de înaltă calitate. Managerii educaționali din sectorul privat vor urmări îndeplinirea obiectivelor prin valorificarea tehnologiilor educaționale inovative, asigurarea stabilității financiare prin colectarea eficientă a taxelor elevilor și alinierea resurselor la prioritățile strategice. Acest lucru va necesita procese interne eficiente și îmbunătățiri ale serviciilor pentru elevi. În cele din urmă, pentru ca acest lucru să se întâmple, școlile private vor investi în capitalul uman pentru a crește capacitatea de atragere de investiții, pentru a crește implicarea, pentru a îmbunătăți recrutarea și reținerea personalului performant și pentru a construi o cultură bazată pe responsabilitate.

Eficiența generală și performanța instituțiilor de învățământ private pot fi îmbunătățite în continuare cu metode adecvate pentru a evalua și revizui competitivitatea. BSC oferă un cadru instituțiilor educaționale private să-și îmbunătățească performanța pentru luarea deciziilor strategice. Cu toate acestea, pentru a traduce BSC în context educațional nu este un proces la fel de ușor. Va fi o provocare pe care instituțiile educaționale, în special cele private, trebuie să o ia în considerare în special în dezvoltarea cadrului de implementare. Acestea includ formarea, proiectarea, dezvoltarea și controlul perspectivelor BSC.

Instrumentul Baldrige Education Criteria for Performance Excellence (BECPE) poate oferi îmbunătățiri semnificative performanțelor unei instituții educaționale atunci când este utilizat pentru a dezvolta un tablou de bord echilibrat. BECPE se încadrează în șapte categorii: Leadership, Planificare strategică, Studenți/Părți interesate, Analiză, Personal, Managementul proceselor și Rezultatele performanței. Alegând indicatori cheie de performanță în fiecare dintre aceste categorii pentru a construi un tablou de bord echilibrat, o instituție educațională poate crea o hartă strategică cuprinzătoare pentru dezvoltarea instituțională.

În ultimii ani, se remarcă o tendință la nivelul liceelor private, și anume de a utiliza un nou concept: Total Performance Scorecard (TPS), care reprezintă o combinație a conceptelor Balanced Scorecard, Managementul Calității Totale și Managementul Competențelor.

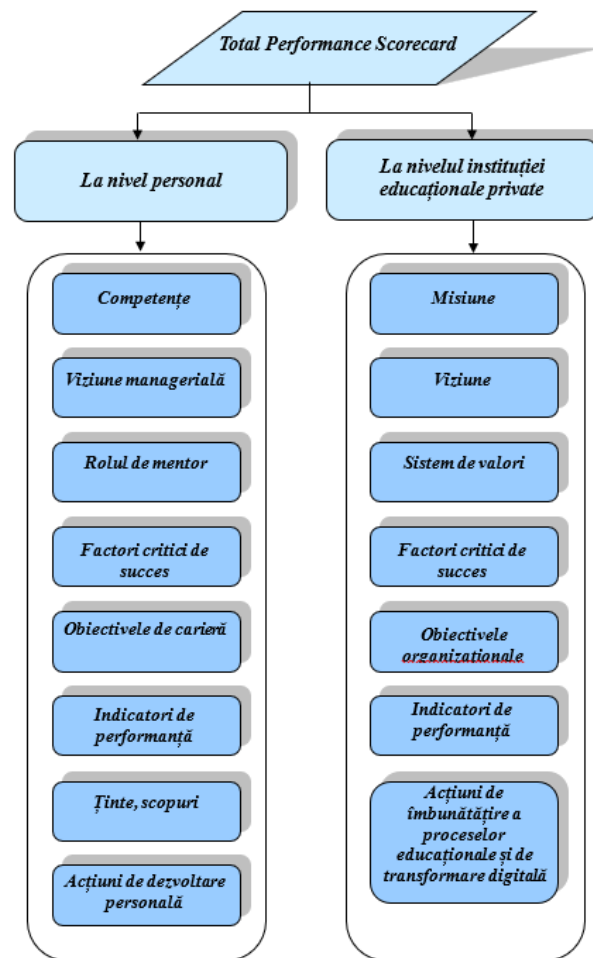


Figura 3.1. Total Performance Scorecard la nivel personal și instituțional

Sursa: contribuție personală, pe baza literaturii de specialitate

Total Performance Scorecard se deosebește semnificativ de concepte tradiționale de management a performanței prin faptul că este un concept integrat care folosește obiectivul personal ca punct de plecare, apoi are în vedere armonizarea comportamentului personal cu setul de obiective de la nivelul organizației.

Dacă avem în vedere schimbarea care să contribuie la îmbunătățirea reală a activității unei instituții educaționale private, aceasta se poate îndeplini numai atunci când angajații sunt dispuși să iasă din zona de confort, se perfecționează în cadrul instituțiilor educaționale și în afara lor. Implicarea individuală a angajaților stimulează învățarea, creativitatea și autoîndrumarea persoanelor și a echipelor de lucru.

Instituțiile educaționale private care folosesc o astfel de abordare sunt cele care permanent învață, se perfecționează ca urmare a faptului că, de regulă, cunoștințele se perimează rapid și trebuie actualizate de tot personalul organizației.

CAPITOLUL IV

Studiu calitativ privind impactul strategiilor și politicilor manageriale inovative asupra performanțelor instituțiilor de învățământ preuniversitar cu capital privat

Prezentul studiu a fost abordat prin prisma unei cercetări calitative, realizată printr-un ghid interviu, ce cuprinde 20 de întrebări deschise, adresate managerilor instituțiilor educaționale private, la nivel liceal, din țară și străinătate, în vederea explorării strategiilor inovative, ce stau la baza performanței unei instituții educaționale private.

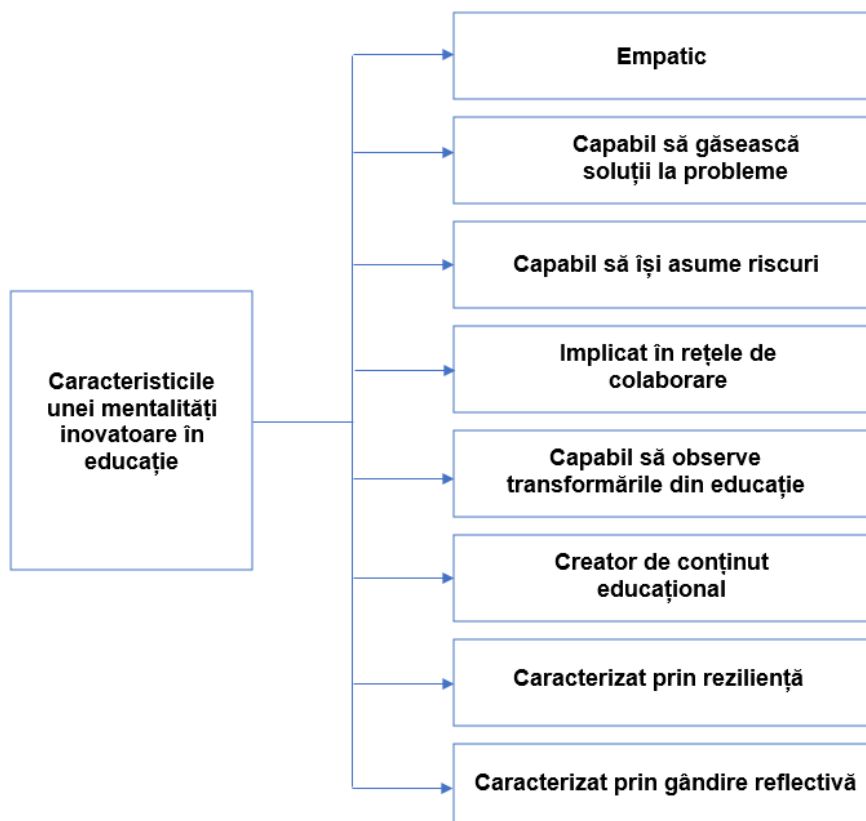


Figura 4.1. Caracteristicile mentalității inovatoare în educație

Obiectivul principal al acestei cercetări calitative a fost de a analiza percepțiile managerilor educaționali din diferite licee private, la nivel european, asupra modalităților de a transforma procesul educațional pentru a obține performanțe mai ridicate, manifestate prin rezultate ale învățării superioare.

Obiectivele specifice s-au focalizat pe explorarea ideilor prezentate de managerii educaționali, cu privire la schimbările de mentalitate, necesare pentru a induce elemente inovative în practicile manageriale a liceelor private.

Prima întrebare deschisă din ghidul de interviu a solicitat managerilor un exercițiu de imaginație, în care să-și atribuie rolul de elev, în propria școală pe care o manageriază, pentru ca apoi să se adreseze conducerii unității de învățământ, cu privire la propunerile menite a stimula interesul pentru învățare al elevilor. Jocul de rol are la baza reflectarea profundă asupra aspectelor esențiale, facilitând identificarea reală a nevoilor elevilor, de a-și dezvolta interesul pentru învățare.

O alta percepție cumulează crearea unui cadru educațional în care elevii își pot dezvolta abilitățile personale, profesori cu flexibilitate în proiectarea activităților de predare. activități flexibile de învățare, care evidențiază creativitatea, interdisciplinaritatea, cooperarea cu toți factorii educaționali, în pregătirea elevilor pentru viață; promovarea rezultatelor remarcabile (nu neapărat din aceeași școală), ca exemple de succes individual și inițierea de activități care stimulează concurența între clase și între elevi și dezvoltă sentimentul de apartenență al elevilor la grup.

Conducătorii unităților de învățământ afirmă faptul că este imperios necesară extinderea procesului de democratizare a școlii și de participare la luarea deciziilor și în rândul elevilor, deoarece școala are obligația de a familiariza elevii cu practicile și instituțiile democratice care exista în societate. Prin urmare, dacă le oferim elevilor responsabilități, posibilitatea de a-și exprima opiniile, de a lua decizii și de a participa la viața școlară, le oferim astfel șansa de a forma și exersa abilitățile necesare într-o societate de succes.

Implicarea elevilor în proiectarea și dezvoltarea tuturor activităților destinate, prin sondaj de opinie, identificarea nevoilor elevilor, cu privire la îmbunătățirea bazei materiale, promovarea și desfășurarea de activități educaționale, campanii umanitare, organizarea de spectacole, serbări la nivelul școlii, propuneri în rândul elevilor cu privire la regulamentul școlar, în ideea că astfel se vor simți obligați să le respecte, sunt alte modalități de a-i implica în procesul decizional.

Respondenții intervievați afirmă faptul că stimularea imaginației creative este un factor fundamental al creativității, deoarece realizează fuziunea informațiilor în structuri noi, prin fuzionarea, transformarea și unirea imaginilor, obiectelor și fenomenelor într-un sens nou. Deși originalitatea este cea mai specifică caracteristică a gândirii creative, este condiționată de flexibilitate și facilitată de fluentă (asociativitate). Condițiile dintre cei trei factori: flexibilitate, originalitate și fluentă, sunt de fapt reciproce, fără ca toți să aibă aceeași pondere în procesul creativ.

În accepțiunea anumitor manageri, aplicarea noțiunilor dobândite în viața de zi cu zi

este definitorie. Printre soluțiile inovative menționate se numără folosirea metodelor active, precum învățarea prin descoperire, abordarea integrată a curriculumului la nivelul disciplinelor de studiu, instrumente IT moderne, pe care elevii le pot utiliza în mod constant.

Parteneriatele cu instituțiile de educație non-formală, asociații, muzee, ONG-uri au o pondere semnificativa, în dezvoltarea armonioasă a elevilor, atât pe plan personal, cât și pe plan profesional.

Un alt subiect de dezbatere în agenda interviului utilizat în prezenta cercetare calitativă, a constat în identificarea percepției respondenților cu privire la oportunități esențiale în vederea valorificării potențialului de învățare al elevilor. Printre aspectele esențiale enumerate, se numără dezvoltarea gândirii critice, dezvoltarea creativității în raport cu cerințele actuale, flexibilitatea deciziilor, dezvoltarea abilităților de comunicare, combinând teoria cu practica actuală.

În continuare, enumerăm printre trăsăturile edificatoare ale personalității liderilor educaționali, seriozitatea, adaptabilitatea, capacitatea decizională, transparența, comunicarea, punctualitatea și echidistanța, imparțialitatea, spiritul de echipă, corectitudinea. O altă viziune are în vedere faptul că un bun mediator are capacitatea de a delega și inspira încredere, cu o inteligență emoțională dezvoltată, atent la cei din jur, diplomație, gestionare adecvată a timpului, organizare, inițiativă, viziune, proiecție, inteligență interpersonală ridicată, inteligență generală dezvoltată, minte limpede, perspectivă, abilități de planificare și dezvoltare, auto-dezvoltare și sprijin de la egal la egal, inovație. Calmul este un alt atu al unui lider veritabil, empatic la nevoile celor din jur, activ, bun organizator și formator de generații.

Conducătorii instituțiilor educaționale participanți la interviu ne-au împărtășit la următoarea întrebare, modalitățile prin care au reușit să interacționeze eficient cu alte instituții de învățământ și să se conecteze în rețele educaționale naționale, respectiv internaționale. Aceștia au menționat implementarea proiectelor școlare, parteneriate cu instituții de învățământ, participarea la programe de formare practică, cunoașterea și relaționarea prin intermediul internetului, schimb de bune practici. Unul dintre manageri afirmă faptul că interacțiunile inter-instituționale eficiente se datorează în totalitate proiectelor educaționale: Edu Networks, eTwinning, Digital School.

În accepțiunea managerilor educaționali, elevii s-au adaptat mai repede decât profesorii la mediul online, chiar dacă marea majoritate a elevilor și părinților și-au exprimat nemulțumirea vizavi de contextul global actual, care i-a obligat la această formă de învățare, cele mai mari dificultăți fiind întâmpinate odată cu debutul școlii online în anul școlar anterior, din cauza lipsei dispozitivelor tehnice.

Am considerat oportun să reprezentăm prin intermediul unui nor de cuvinte, realizat cu ajutorul software-ului Nvivo, cele mai frecvent folosite cuvinte de către respondenții care au participat la acest studiu calitativ. Norii de cuvinte sunt reprezentări vizuale ale cuvintelor care apar mai frecvent în cadrul unor discursuri.

Figura 4.2. reflectă distribuția norului de cuvinte asociat acestei cercetări, cele mai relevante cuvinte se referă la concepte specifice proceselor educaționale, centrate pe elevi: învățare, dezvoltare, proiecte, comunicare, implicare, creativitate.



Figura 4.2. Norul de cuvinte asociat cercetării calitative

Sursa: raport software Nvivo

Diferențele majore între răspunsurile managerilor educaționali din România și cele ale managerilor educaționali din celelalte țări europene pot fi sintetizate astfel: nivelul cel mai ridicat de empatie îl regăsim la managerii din Germania, Franța și Republica Cehă; managerii capabili să identifice rapid soluții la probleme fac parte din eșantioanele studiului calitativ din România și Turcia; un grad mai ridicat de asumare al riscurilor îl percepem la managerii din Italia și Polonia; o implicare mai mare în rețelele de colaborare o observăm la managerii din Turcia și Malta; remarcăm o proporție mai mare a managerilor capabili să observe transformările din educație în Franța, Italia și Germania; creatorii de conținut educațional se regăsesc în toate cele 8 țări analizate; reziliența este specifică managerilor educaționali din Germania, România și Polonia, în timp ce gândirea reflectivă este asociată, în cea mai mare proporție, managerilor din Italia, Germania și Republica Cehă.

CAPITOLUL V

Studiu cantitativ privind valorificarea oportunităților de dezvoltare a instituțiilor de învățământ preuniversitar cu capital privat prin aplicarea unor strategii și politici manageriale și educaționale inovative

Cercetarea cantitativă realizată în cadrul stagiului de pregătire doctorală a avut drept obiectiv fundamental identificarea și valorificarea oportunităților de dezvoltare a liceelor cu capital privat din România prin aplicarea unor strategii și politici manageriale inovative, respectiv a unor strategii și politici educaționale inovative.

Obiectivele specifice s-au concentrat pe explorarea coeficienților de efect dintre variabilele latente implicate în cadrul studiului (viziune, flexibilitate strategică, mediu de lucru colaborativ, atractivitatea ofertei educaționale, satisfacția cadrelor didactice și performanțele elevilor), precum și analiza corelațiilor dintre două variabile independente considerate predictorii (percepția respondenților asupra strategiilor și politicilor manageriale inovative, respectiv asupra strategiilor și politicilor educaționale inovative) și cele șase variabile latente menționate anterior.

Pentru a răspunde adecvat obiectivelor specifice ale cercetării cantitative, modelul conceptual a fost divizat în trei submodele. Primul submodel evidențiază legăturile dintre cele șase variabile latente și a fost proiectat conform metodei SEM-PLS (Figura 5.1).

Cele șase variabile latente sunt reflectiv, întrucât pentru reliefarea conținutului fiecăreia am folosit câte 2,3 sau 4 itemi în cadrul chestionarului. Viziunea (VIZ), mediul de lucru (ML), flexibilitatea strategică (FLEX), performanțele elevilor (PERF) sunt caracterizate prin câte 3 itemi, atractivitatea ofertei educaționale (AOE) prin 2 itemi, în timp ce satisfacția cadrelor didactice (SCD) prin 4 itemi.

Modelarea prin intermediul ecuațiilor structurale, utilizând metoda celor mai mici pătrate parțiale (SEM PLS), ne-a oferit posibilitatea să configurăm și să estimăm relații complexe între variabilele latente din acest submodel.

Cele șase ipoteze aferente acestui submodel sunt:

H₁: Viziunea managerilor liceelor private asupra dezvoltării lor (VIZ) are un efect semnificativ asupra flexibilității strategice (FLEX).

H₂: Viziunea managerilor liceelor private asupra dezvoltării lor (VIZ) are un efect semnificativ asupra mediului de lucru (ML).

H₃: Flexibilitatea strategică asigurată de echipele manageriale ale liceelor private (FLEX) are un efect semnificativ asupra satisfacției cadrelor didactice (SCD).

H₄: Mediul de lucru de la nivelul liceelor private (ML) are un efect semnificativ asupra atractivității ofertei educaționale (AOE).

H₅: Mediul de lucru de la nivelul liceelor private (ML) are un efect semnificativ asupra performanțelor elevilor (PERF).

H₆: Mediul de lucru de la nivelul liceelor private (ML) are un efect semnificativ asupra satisfacției cadrelor didactice (SCD).

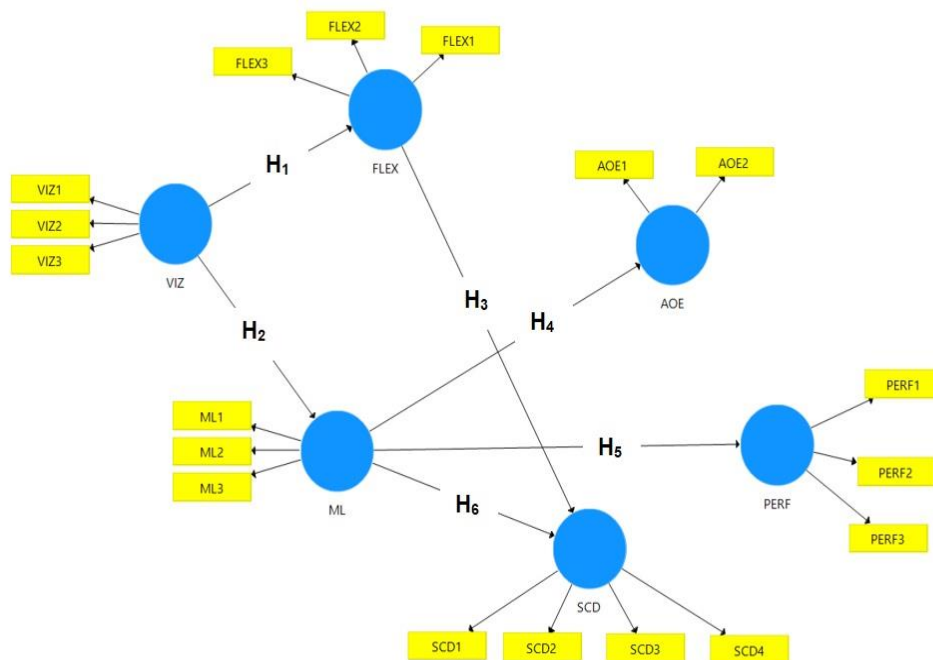


Figura 5.1. Submodelul conceptual abordat cu ajutorul metodei SEM-PLS

Sursa: reprezentare grafică generată cu software-ul SmartPLS

Al doilea submodel conceptual poziționează percepțiile respondenților privind aplicarea de strategii și politici manageriale inovative și impactul acestora asupra a trei variabile latente (existența unei viziuni clare asupra dezvoltării instituției, flexibilitatea planului de dezvoltare instituțională și existența unui mediu de lucru bazat pe colaborarea cadrelor didactice și stimularea creativității elevilor) – Figura 5.2.

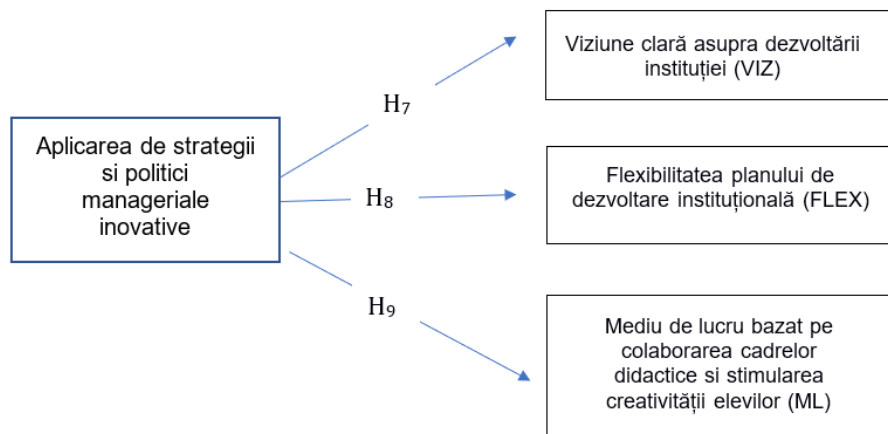


Figura 5.2. Submodelul conceptual abordat cu ajutorul indicatorilor statistici Chi-Square și Pearson R

Sursa: reprezentare grafică realizată de autoarea tezei

Cele trei ipoteze aferente acestui submodel sunt:

H₇: Aplicarea unor strategii și politici manageriale inovative în cadrul liceelor private din România favorizează implementarea viziunii clare asupra dezvoltării acestora.

H₈: Aplicarea unor strategii și politici manageriale inovative în cadrul liceelor private din România asigură flexibilitatea planurilor lor de dezvoltare instituțională.

H₉: Aplicarea unor strategii și politici manageriale inovative în cadrul liceelor private din România favorizează un mediu de lucru bazat pe colaborarea cadrelor didactice și stimularea creativității elevilor.

În cadrul acestui submodel, testarea celor trei ipoteze s-a realizat prin indicatorii statistici Chi-Square și Pearson R.

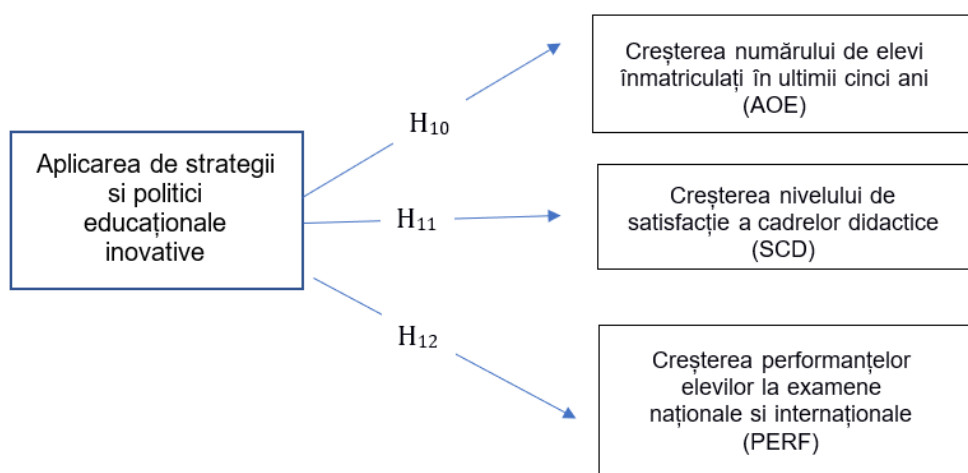


Figura 5.3. Submodelul conceptual abordat cu ajutorul regresiiilor liniare

Sursa: reprezentare grafică realizată de autoarea tezei

Al treilea submodel conceptual reflectă percepțiile respondenților privind aplicarea de strategii și politici educaționale inovative și impactul acestora asupra altor trei variabile latente (creșterea numărului de elevi înmatriculați în ultimii cinci ani, creșterea nivelului de satisfacție a cadrelor didactice și creșterea performanțelor elevilor la examene naționale și internaționale) – Figura 5.3.

Cele trei ipoteze aferente acestui submodel sunt:

H₁₀: Aplicarea unor strategii și politici educaționale inovative în cadrul liceelor private din România determină creșterea numărului de elevi înmatriculați în ultimii cinci ani, care înseamnă o atractivitate ridicată a ofertelor educaționale.

H₁₁: Aplicarea unor strategii și politici educaționale inovative în cadrul liceelor private din România determină creșterea nivelului de satisfacție a cadrelor didactice.

H₁₂: Aplicarea unor strategii și politici educaționale inovative în cadrul liceelor private din România determină creșterea performanțelor elevilor la examene naționale și internaționale.

În cadrul acestui submodel, testarea celor trei ipoteze s-a realizat prin determinarea coeficienților de corelație Pearson (R), coeficienților de determinare (R^2), aplicarea testului ANOVA și determinarea coeficienților funcțiilor de regresie liniară.

Modelul structural evidențiază faptul că viziunea managerilor liceelor private asupra dezvoltării lor (VIZ) are cel mai puternic efect asupra mediului de lucru (ML), întrucât coeficientul de efect asociat acestei legături este cel mai ridicat (0.334), în timp ce flexibilitatea strategică asigurată de echipele manageriale ale liceelor private (FLEX) are cel mai slab efect asupra satisfacției cadrelor didactice (SCD) – coeficient de efect de doar 0.066.

Estimările parametrilor asociați submodelului structural analizat (încărcările externe ale variabilelor și coeficienții de relație estimați din subeșantioane) sunt utilizate pentru generarea rapoartelor statistice, care reflectă valorile testului T și semnificațiile asimptotice (valorile p). Aceste teste statistice sunt capabile să valideze, respectiv invalideze ipotezele submodelului.

Figura 5.4 reflectă noul model structural generat de software-ul SmartPLS după aplicarea procedurii de bootstrapping; observăm că pe legăturile dintre variabilele latente sunt evidențiate valorile p aferente semnificației asimptotice.

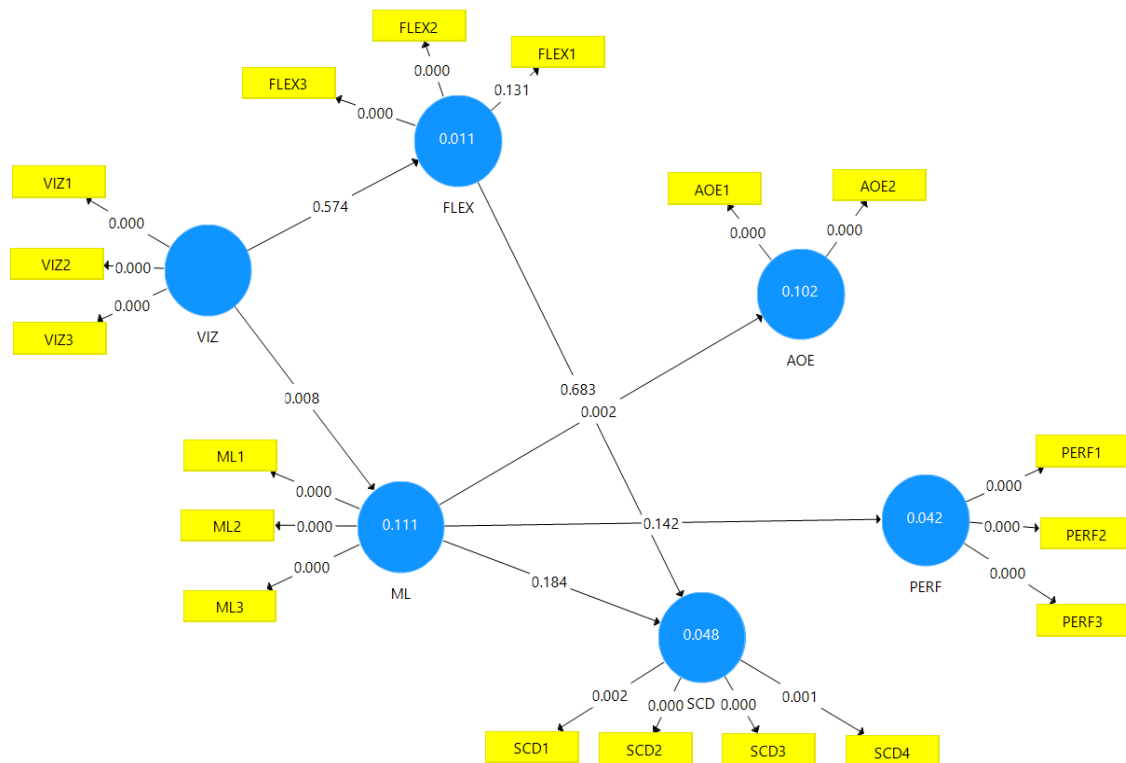


Figura 5.4. Determinarea valorilor p asociate relațiilor dintre variabilele submodelului

Sursa: print-screen software Smart PLS

Din cele 6 ipoteze ale acestui submodel, doar două sunt validate, întrucât valorile p nu depășesc nivelul de semnificație maxim admis de 0.05, și anume (Tabel 5.3):

H₂: Viziunea managerilor liceelor private asupra dezvoltării lor (VIZ) are un efect semnificativ asupra mediului de lucru (ML) – valoare semnificație asimptotică p=0.008;

H₄: Mediul de lucru de la nivelul liceelor private (ML) are un efect semnificativ asupra atractivității ofertei educaționale (AOE) – valoare semnificație asimptotică p=0.002.

Tabelul 5.1. Valorile asociate semnificației asimptotice p și testului T pentru cele 6 ipoteze din submodelul structural

	Eșantion original (O)	Media eșantionului...	Deviația Standard (STDEV)	Statistica T (O/STDEV)	Valorile-P
FLEX -> SCD	0.066	0.105	0.160	0.409	0.683
ML -> AOE	0.320	0.334	0.102	3.141	0.002
ML -> PERF	0.204	0.231	0.139	1.471	0.142
ML -> SCD	0.187	0.201	0.141	1.329	0.184
VIZ -> FLEX	0.106	0.091	0.188	0.563	0.574
VIZ -> ML	0.334	0.348	0.126	2.644	0.008

Sursa: print-screen software Smart PLS

Testul T ne arată puterea corelației dintre variabilele latente din acest submodel structural. Astfel, mediul de lucru de la nivelul liceelor private (ML), caracterizat prin colaborarea dintre cadrele didactice și pe stimularea creativității elevilor are un efect semnificativ asupra atractivității ofertei educaționale (AOE) – valoare $T=3.141$.

Testarea ipotezelor celui de-al doilea submodel reflectă următoarele rezultate:

H₇: Aplicarea unor strategii și politici manageriale inovative în cadrul liceelor private din România favorizează implementarea viziunii clare asupra dezvoltării acestora.

Tabelul 5.2. Rezultatele testului Chi Square – H₇

	Valoare	Grade de libertate	Semnificație asimptotică
Pearson Chi-Square	23.670	9	.005
Raportul de probabilitate	18.596	9	.029
Asociere liniară	11.926	1	.001
Număr de cazuri valide	100		

Sursa: raport furnizat de software-ul SPSS

Întrucât coeficientul de semnificație asimptotică (**0.005**) este mai mic decât pragul minim admis de 0.05 și pentru că valoarea indicatorului Pearson Chi Square (**23.670**), în contextul a 9 grade de libertate, este mai mare decât valoarea lui Pearson Chi Square tabelară (**16.919**), ipoteza H₇ este validată.

H₈: Aplicarea unor strategii și politici manageriale inovative în cadrul liceelor private din România asigură flexibilitatea planurilor lor de dezvoltare instituțională.

Tabelul 5.3. Rezultatele testului Chi Square – H₈

	Valoare	Grade de libertate	Semnificație asimptotică
Pearson Chi-Square	13.276	6	.039
Raportul de probabilitate	14.155	6	.028
Asociere liniară	5.898	1	.015
Număr de cazuri valide	100		

Sursa: raport furnizat de software-ul SPSS

Întrucât coeficientul de semnificație asimptotică (**0.039**) este mai mic decât pragul minim admis de 0.05 și pentru că valoarea indicatorului Pearson Chi Square (**13.276**), în contextul a 6 grade de libertate, este mai mare decât valoarea lui Pearson Chi Square tabelară (**12.592**), ipoteza H₈ este validată.

H₉: Aplicarea unor strategii si politici manageriale inovative în cadrul liceelor private din România favorizează un mediu de lucru bazat pe colaborarea cadrelor didactice si stimularea creativității elevilor.

Tabelul 5.4. Rezultatele testului Chi Square – H₉

	Valoare	Grade de libertate	Semnificație asimptotică
Pearson Chi-Square	16.422	6	.012
Raportul de probabilitate	15.092	6	.020
Asociere liniară	7.462	1	.006
Număr de cazuri valide	100		

Sursa: raport furnizat de software-ul SPSS

Întrucât coeficientul de semnificație asimptotică (**0.012**) este mai mic decât pragul minim admis de 0.05 și pentru că valoarea indicatorului Pearson Chi Square (**16.422**), în contextul a 6 grade de libertate, este mai mare decât valoarea lui Pearson Chi Square tabelară (**12.592**), ipoteza H₉ este validată.

H₁₀: Aplicarea unor strategii si politici educaționale inovative în cadrul liceelor private din România determină creșterea numărului de elevi înmatriculați în ultimii cinci ani, care înseamnă o atractivitate ridicată a ofertelor educaționale.

Testul ANOVA (Tabel 5.5) arată că modelul de regresie liniară nu prezice semnificativ percepțiile respondenților asupra atractivității ofertei educaționale, întrucât valoarea semnificației asimptotice (0.283) este mai mare decât pragul de semnificație admis de 0.05.

Tabelul 5.5. Testul ANOVA aferent ipotezei H₁₀

Model		Suma pătratelor	Grade de libertate	Media pătratelor	Test F	Semnificație
1	Regresie	1.020	1	1.020	1.165	.283
	Rezidual	85.740	98	.875		
	Total	86.760	99			
Variabilă dependentă: Percepția respondenților asupra atractivității ofertei educaționale (AOE)						
Predictor: Percepția respondenților asupra implementării de strategii si politici educaționale inovative (SPEI)						

Sursa: raport generat de software-ul SPSS

H₁₁: Aplicarea unor strategii si politici educaționale inovative în cadrul liceelor private din România determină creșterea nivelului de satisfacție a cadrelor didactice.

Testul ANOVA (Tabel 5.6) demonstrează că modelul de regresie liniară prezice

semnificativ percepțiile respondenților asupra nivelului de satisfacție a cadrelor didactice, întrucât valoarea semnificației asimptotice (0.001) este mai mică decât pragul de semnificație admis de 0.05.

Tabelul 5.6. Testul ANOVA aferent ipotezei H₁₁

Model		Suma pătratelor	Grade de libertate	Media pătratelor	Test F	Semnificație
1	Regresie	20.083	1	20.083	71.238	.001
	Rezidual	27.627	98	.282		
	Total	47.710	99			
Variabilă dependentă: Percepția respondenților asupra nivelului de satisfacție a cadrelor didactice (SCD)						
Predictor: Percepția respondenților asupra implementării de strategii si politici educaționale inovative (SPEI)						

Sursa: raport generat de software-ul SPSS

H₁₂: Aplicarea unor strategii si politici educaționale inovative în cadrul liceelor private din România determină creșterea performanțelor elevilor la examene naționale si internaționale.

Testul ANOVA (Tabel 5.7) demonstrează că modelul de regresie liniară prezice semnificativ percepțiile respondenților asupra performanțelor elevilor la examene naționale si internaționale, întrucât valoarea semnificației asimptotice (0.0001) este mai mică decât pragul de semnificație admis 0.05.

Tabelul 5.7. Testul ANOVA aferent ipotezei H₁₂

Model		Suma pătratelor	Grade de libertate	Media pătratelor	Test F	Semnificație
1	Regresie	28.254	1	28.254	87.882	.0001
	Rezidual	31.506	98	.321		
	Total	59.760	99			
Variabilă dependentă: Percepția respondenților asupra performanțelor elevilor la examene naționale si internaționale (PERF)						
Predictor: Percepția respondenților asupra implementării de strategii si politici educaționale inovative (SPEI)						

Sursa: raport generat de software-ul SPSS

Tabelul 5.8. Tabel centralizator al testării ipotezelor

Ipoteza	Descriere ipoteză	Rezultat testare
H₁	Viziunea managerilor liceelor private asupra dezvoltării lor (VIZ) are un efect semnificativ asupra flexibilității strategice (FLEX).	Invalidată
H₂	Viziunea managerilor liceelor private asupra dezvoltării lor (VIZ) are un efect semnificativ asupra mediului de lucru (ML).	Validată
H₃	Flexibilitatea strategică asigurată de echipele manageriale ale liceelor private (FLEX) are un efect semnificativ asupra satisfacției cadrelor didactice (SCD).	Invalidată
H₄	Mediul de lucru de la nivelul liceelor private (ML) are un efect semnificativ asupra atractivității ofertei educaționale (AOE).	Validată
H₅	Mediul de lucru de la nivelul liceelor private (ML) are un efect semnificativ asupra performanțelor elevilor (PERF).	Invalidată
H₆	Mediul de lucru de la nivelul liceelor private (ML) are un efect semnificativ asupra satisfacției cadrelor didactice (SCD).	Invalidată
H₇	Aplicarea unor strategii si politici manageriale inovative în cadrul liceelor private din România favorizează implementarea viziunii clare asupra dezvoltării acestora.	Validată
H₈	Aplicarea unor strategii si politici manageriale inovative în cadrul liceelor private din România asigură flexibilitatea planurilor lor de dezvoltare instituțională.	Validată
H₉	Aplicarea unor strategii si politici manageriale inovative în cadrul liceelor private din România favorizează un mediu de lucru bazat pe colaborarea cadrelor didactice si stimularea creativității elevilor.	Validată
H₁₀	Aplicarea unor strategii si politici educaționale inovative în cadrul liceelor private din România determină creșterea numărului de elevi înmatriculați în ultimii cinci ani, care înseamnă o atractivitate ridicată a ofertelor educaționale.	Invalidată
H₁₁	Aplicarea unor strategii si politici educaționale inovative în cadrul liceelor private din România determină creșterea nivelului de satisfacție a cadrelor didactice.	Validată
H₁₂	Aplicarea unor strategii si politici educaționale inovative în cadrul liceelor private din România determină creșterea performanțelor elevilor la examene naționale si internaționale.	Validată

Sursa: contribuția autoarei

CAPITOLUL VI

Analiza multi-dimensională a performanțelor unui liceu privat din Romania, prin metoda Balanced Scorecard

Înființat în urmă cu 22 de ani, de un grup de profesori cu inițiativă și entuziasm, Liceul Teoretic „Marin Coman”, din orașul Galați, profil umanist, specializare filologie, își conturează deja propria tradiție în învățământul preuniversitar gălățean, fiind în acest moment, singurul liceu particular din județul Galați.

Misiunea școlii este aceea de a susține integrarea în spațiul european al învățământului preuniversitar superior românesc, precum și recunoașterea diplomelor la nivel european, garantând astfel adaptarea flexibilă la sistemul de învățământ modern, prin corelarea elementelor inovatoare, educaționale, cu propriile nevoi de dezvoltare.

Viziunea școlii presupune formarea de cunoștințe, priceperi și deprinderi, care să permită elevilor, continuarea studiilor în țara și/sau străinătate, prin dezvoltarea spiritului competitiv și susținerea continuă a motivației.

Am proiectat un sistem de indicatori cheie de performanță relevanți pentru activitățile **Liceului Teoretic „Marin Coman”** din Galați, care reflectă distribuția acestor indicatori pe patru perspective: perspectiva financiară, perspectiva educațională, perspectiva satisfacției stakeholderilor și perspectiva dezvoltării organizaționale.

Am utilizat pentru procesarea datelor privind indicatorii de performanță varianta gratuită online a software-ului Balanced Scorecard Designer, disponibilă la adresa: <https://www.webbsc.com/>.

Prima dimensiune de analiză a fost reprezentată de perspectiva financiară, în care au fost selectați patru indicatori cheie de performanță relevanți, ale căror valori previzionate la începutul anului 2020, respectiv valori realizate la finalul anului 2020, pot fi vizualizate în Tabelul 6.1.

Tabelul 6.1. Indicatorii de performanță asociați perspectivei financiare a sistemului Balanced Scorecard

Indicator de performanță	Nivel minim previzionat	Nivel maxim previzionat	Nivel realizat la finalul anului 2020
Venituri din activități fără scop patrimonial în anul 2020	1.700.000	2.100.000	1.983.286
Rezultatul activităților fără scop	300.000	400.000	345.529

Indicator de performanță	Nivel minim previzionat	Nivel maxim previzionat	Nivel realizat la finalul anului 2020
patrimonial (excedent) în anul 2020			
Datorii la 31 decembrie 2020 (sume care trebuie plătite într-o perioadă mai mica de 1 an)	70.000	90.000	77.164
Capitaluri proprii la 31 decembrie 2020	300.000	350.000	333.795

Sursa: date interne, furnizate de conducerea Liceului Teoretic „Marin Coman” din Galați

Performanța globală a perspective financiare (**61,26%**) a fost determinată ca o medie ponderată a nivelurilor de performanță asociați celor 4 indicatori – Figura 6.1, considerând următoarele ponderi alocate acestora:

- venituri din activități fără scop patrimonial în anul 2020 – 30%;
- rezultatul activităților fără scop patrimonial (excedent) în anul 2020 – 30%;
- datorii la 31 decembrie 2020 (sume care trebuie plătite într-o perioadă mai mică de 1 an) – 20%;
- capitaluri proprii la 31 decembrie 2020 – 20%.

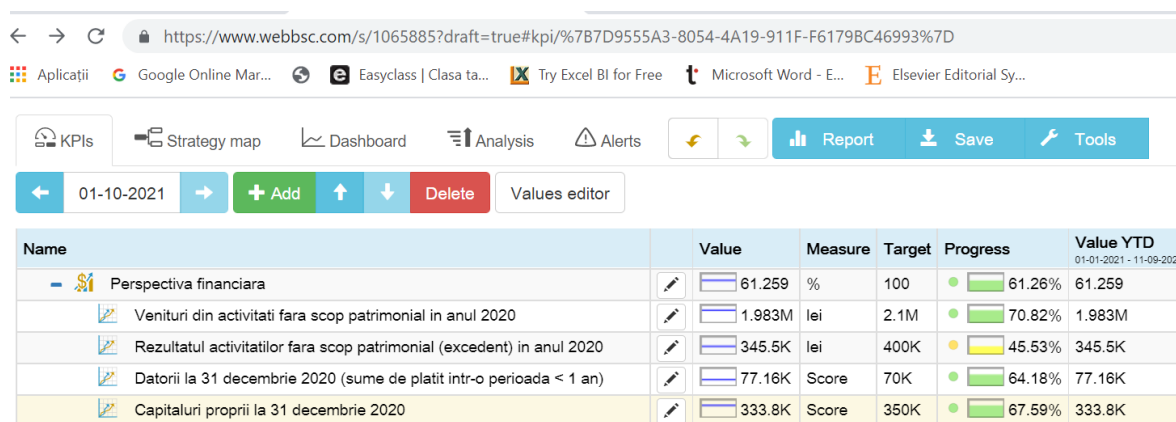


Figura 6.1. Nivelul de performanță asociat perspectivei financiare din Balanced Scorecard

Sursa: output Balanced Scorecard Designer software

A doua dimensiune de analiză a fost reprezentată de perspectiva educațională, formată din patru indicatori cheie de performanță, ale căror valori previzionate la începutul anului 2020, respectiv valori realizate la finalul anului 2020, pot fi vizualizate în Tabelul 6.2.

**Tabelul 6.2. Indicatorii de performanță asociați perspectivei educaționale a sistemului
Balanced Scorecard**

Indicator de performanță	Nivel minim previzionat	Nivel maxim previzionat	Nivel realizat la finalul anului 2020
Raport între numărul de elevi și numărul de profesori	15	30	22
Rata absolvire liceu	70	100	100
Rata promovabilitate BAC în anul 2020	70	100	95
Pondere absolvenți 2020 care s-au înscris la studii universitare	60	100	95

Sursa: date interne furnizate de conducerea Liceului Teoretic Marin Coman din Galați

Performanța globală a perspectivei educaționale (**83,17%**) a fost determinată ca o medie ponderată a nivelurilor de performanță asociați celor 4 indicatori – Figura 6.2, considerând următoarele ponderi alocate acestora:

- raport între numărul de elevi și numărul de profesori – 20%;
- rata absolvire liceu – 30%;
- rata promovabilitate bac în anul 2020 – 30%;
- pondere absolvenți 2020 care s-au înscris la studii universitare – 20%.

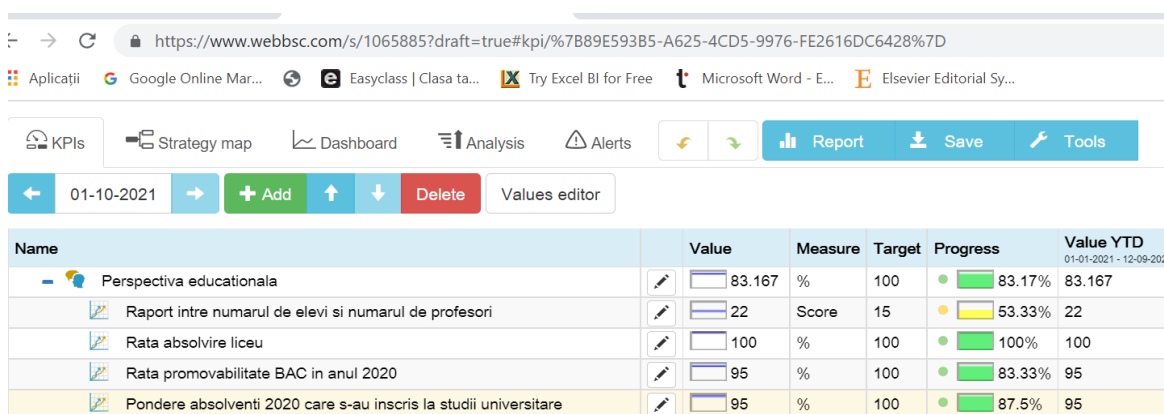


Figura 6.2. Nivelul de performanță asociat perspectivei educaționale a sistemului Balanced Scorecard

Sursa: output Balanced Scorecard Designer software

A treia dimensiune de analiză (perspectiva satisfacției stakeholderilor) a integrat patru indicatori cheie de performanță, ale căror valori previzionate la începutul anului 2020, respectiv valori realizate la finalul anului 2020, pot fi vizualizate în Tabelul 6.3.

Tabelul 6.3. Indicatorii de performanță asociați perspectivei satisfacției stakeholderilor a sistemului Balanced Scorecard

Indicator de performanță	Nivel minim previzionat	Nivel maxim previzionat	Nivel realizat la finalul anului 2020
Nivel satisfacție elevi	1	10	8,4
Nivel satisfacție părinți	1	10	8,6
Nivel satisfacție cadre didactice	1	10	9,2
Nivel satisfacție top management	0	100	98

Sursa: date interne furnizate de conducerea Liceului Teoretic Marin Coman din Galați

Performanța globală a perspectivei satisfacției stakeholderilor (**88,49%**) a fost determinată ca o medie ponderată a nivelurilor de performanță asociați celor 4 indicatori – Figura 6.3, considerând următoarele ponderi alocate acestora:

- nivel satisfacție elevi – 30%;
- nivel satisfacție părinți – 20%;
- nivel satisfacție cadre didactice – 30%;
- nivel satisfacție top management – 20%.

Name	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
Perspectiva satisfacției stakeholderilor	88.489	%	100	88.49%	88.489
Nivel satisfacție elevi	8.4	Score	10	82.22%	8.4
Nivel satisfacție părinți	8.6	Score	10	84.44%	8.6
Nivel satisfacție cadre didactice	9.2	Score	10	91.11%	9.2
Nivel satisfacție top-management	98	Score	100	98%	98

Figura 6.3. Nivelul de performanță asociat perspectivei satisfacției stakeholderilor a sistemului Balanced Scorecard

Sursa: output Balanced Scorecard Designer software

A patra dimensiune de analiză (perspectiva dezvoltării organizaționale) se fundamentează pe patru indicatori cheie de performanță, ale căror valori previzionate la începutul anului 2020, respectiv valori realizate la finalul anului 2020, pot fi vizualizate în Tabelul 6.4.

Tabelul 6.4. Indicatorii de performanță asociați perspectivei dezvoltării organizaționale a sistemului Balanced Scorecard

Indicator de performanță	Nivel minim previzionat	Nivel maxim previzionat	Nivel realizat la finalul anului 2020
Număr activități extra-curriculare în anul 2020	7	12	9
Pondere cadre didactice implicate în proiecte europene în anul 2020	40	100	77
Număr proiecte educaționale din programul Școala Altfel online în anul 2020	20	40	29
Pondere cadre didactice participante la cercurile metodice în anul 2020	70	100	100

Sursa: date interne furnizate de conducerea Liceului Teoretic „Marin Coman” din Galați

Performanța globală a perspectivei dezvoltării organizaționale (**59,5%**) a fost determinată ca o medie ponderată a nivelurilor de performanță asociați celor 4 indicatori – Figura 6.4, considerând următoarele ponderi alocate acestora:

- număr activități extra-curriculare în anul 2020 – 30%;
- pondere cadre didactice implicate în proiecte europene în anul 2020 – 30%;
- număr proiecte educaționale din programul școala altfel online în anul 2020 – 20%;
- pondere cadre didactice participante la cercurile metodice în anul 2020 – 20%.

Name	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD
Perspectiva financiara	61.259	%	100	61.26%	61.259
Perspectiva educationala	83.167	%	100	83.17%	83.167
Perspectiva satisfactiei stakeholderilor	88.489	%	100	88.49%	88.489
Perspectiva dezvoltarii organizationale	59.5	%	100	59.5%	59.5
Numar activitati extra-curriculare in anul 2020	9	Score	12	40%	9
Pondere cadre didactice implicate in proiecte europene in anul 2020	77	%	100	61.67%	77
Numar proiecte educationale din programul Scoala Altfel online in 2020	29	Score	40	45%	29
Pondere cadre didactice participante la cercurile metodice in anul 2020	100	%	100	100%	100

Figura 6.4. Nivelul de performanță asociat perspectivei dezvoltării organizaționale a sistemului Balanced Scorecard

Sursa: output Balanced Scorecard Designer software

În final, performanța globală a întregului sistem Balanced Scorecard asociat liceului particular investigat (**72,75%**) a fost determinată ca o medie ponderată a performanțelor

celor patru perspective – Figura 6.5, considerând următoarele ponderi alocate acestora:

- perspectiva financiară – 20%;
- perspectiva educațională – 30%;
- perspectiva satisfacției stakeholderilor – 20%;
- perspectiva dezvoltării organizaționale – 30%.

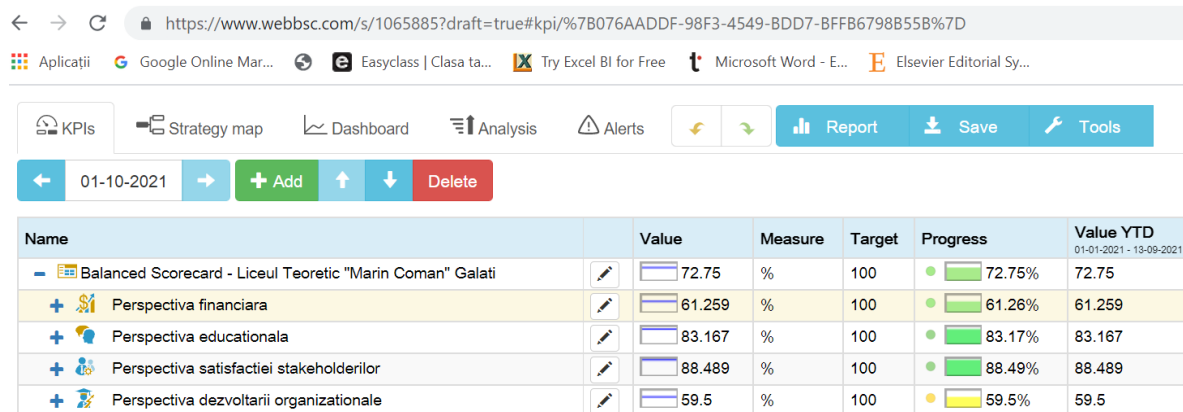


Figura 6.5. Nivelul de performanță global al sistemului Balanced Scorecard asociat Liceului Teoretic „Marin Coman” din Galați

Sursa: output Balanced Scorecard Designer software

Principala concluzie care se desprinde din această evaluare globală a sistemului Balanced Scorecard asociat Liceului Teoretic „Marin Coman” din Galați este că putem ierarhiza din punct de vedere al importanței, impactul celor patru perspective asupra performanței globale: perspectiva satisfacției stakeholderilor este cea care a obținut cel mai ridicat scor de performanță, în timp ce perspectiva dezvoltării organizaționale a înregistrat cel mai scăzut scor de performanță.

Capitolul VII

Proiectarea unui ghid de practici manageriale inovative focalizat pe creșterea performanțelor instituțiilor de învățământ preuniversitar cu capital privat din România

În era digitală, instituțiile educaționale trebuie să inoveze într-un mod radical diferit, bazat pe experimentarea rapidă și învățarea continuă. În loc să se concentreze doar pe rezultatele învățării și indicatori de performanță ai absolvenților, propunem o nouă abordare managerială care se concentrează pe identificarea problemei potrivite și apoi pe dezvoltarea, testarea și învățarea din multiple soluții posibile.

Managerii liceelor private trebuie să se transforme în campioni ai schimbărilor, capabili să promoveze proactiv utilizarea unei inovații educaționale de către toți profesorii. Agenții schimbării sunt cadrele didactice care partajează colegilor lor beneficiile utilizării unor platforme educaționale inovative, oferind încurajare, sprijin direct și sfaturi, astfel încât aceștia să implementeze cu succes tehnologia educațională, evitând sindromul tehnocentrismului.

Propagarea inovațiilor digitale educaționale, considerată scalare sau difuzie, se referă la activitățile ce au drept scop creșterea bazei de utilizatori a platformelor și soluțiilor edtech în rândul liceului/colegiului privat care le achiziționează. Diseminarea se referă la activități intenționate, atât pasive, cât și active, în care liderii educaționali din liceele/colegiile private se angajează în scopul explicării beneficiilor unei inovații digitale dedicată educației. Cele două concepte diferă prin faptul că propagarea necesită în mod explicit ca alții să adopte inovația, în timp ce simpla răspândire a conștientizării și cunoașterii inovației educaționale echivalează cu o diseminare de succes (Figura 7.1).

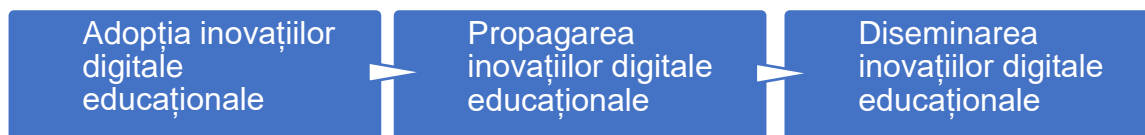


Figura 7.1. Etapele experimentării unei inovații digitale educaționale

Sursa: contribuție originală

Instituțiile de învățământ preuniversitar cu capital privat din România sunt caracterizate prin negocieri simbolice între management și diferite niveluri ierarhice cu

privire la caracteristicile definatorii și strategiile operaționale care permit adopția și propagarea resurselor educaționale inovative. În aceste negocieri, toate părțile interesate trebuie să găsească un echilibru între importanța relativă a imperativelor pieței educaționale, cum ar fi solvabilitatea fiscală, profitul, prestigiul și responsabilitatea, dar și a imperativelor misiunii, precum responsabilitatea socială, serviciile aduse comunității. Pe lângă aceste impulsuri organizaționale obișnuite, membrii liceelor/colegiilor private trebuie, de asemenea, să rezolve continuu disputele cu privire la strategiile de inovare a conținutului și proceselor educaționale. În comparație cu liceele de stat, cele private au de obicei niveluri relativ ridicate de autonomie a angajaților, procese și protocoale mai flexibile și mai clare, dar și o pondere mai mare a timpului, efortului și implicării necesare pentru asigurarea unei educații de calitate.

Managerii instituțiilor de învățământ preuniversitar cu capital privat din România se confruntă cu decizii privind atât oportunitățile de inovare incrementală și disruptivă, cât și costurile aferente achizițiilor de soluții edtech.

Inovarea incrementală în zona educației se referă la o serie de îmbunătățiri ale proceselor educaționale existente, facilitate de adopția platformelor educaționale interactive.

Inovația disruptivă (radicală) în zona educațională se regăsește în contextul furnizării și dobândirii cunoștințelor, combinând principiile hetagogiei (învățare autodeterminată, susținută de tehnologiile web, precum cursurile masive online deschise - MOOC) și pedagogie.

		Tipul de inovație educațională	
		<i>Incrementală</i>	<i>Disruptivă</i>
Ținta vizată	Cadre didactice	Convingerea cadrelor didactice să utilizeze versiuni îmbunătățite ale platformelor educaționale existente	Schimbarea mentalității cadrelor didactice să adopte tehnologii educaționale emergente
	Echipa managerială	Elaborarea de politici manageriale focalizate pe îmbunătățirea metodelor interactive de predare	Construirea unei viziuni care încurajează părțile interesate să utilizeze tehnologii emergente de dobândire și partajare a cunoștințelor

Figura 7.2. Opțiuni strategice privind abordarea tipurilor de inovație educațională

Sursa: contribuție originală

Am conceput o matrice bidimensională, care reflectă patru opțiuni strategice manageriale ce pot fi adoptate de directorii instituțiilor de învățământ preuniversitar cu capital privat din România (Figura 7.2).

Reușita unor politici și strategii manageriale adoptate la nivelul liceelor/colegiilor private din România este condiționată de crearea unor comunități de practică, care pot ajuta la adoptarea pe scară largă a unei inovații digitale educaționale. Membrii unei comunități de practică interacționează prin schimbul de idei, expertiză și sfaturi, prin care creează în mod informal standarde, o bază solidă de cunoaștere a tehnologiilor educaționale emergente și o perspectivă comună asupra adopției, propagării și diseminării inovațiilor asociate platformelor educaționale. Prin crearea și susținerea unei comunități de practică în jurul unei inovații, membrii acesteia pot crea împreună conținut educațional interactiv, resurse de evaluare, studii de caz, ghiduri de bune practici etc.; de asemenea, pot colabora pentru identificarea unor oportunități de finanțare a resurselor edtech disruptive.

Lansăm prin intermediul opțiunilor strategice privind abordarea tipurilor de inovație educațională o serie de provocări, adresate atât la nivel individual, cât și instituțional – Tabel 7.1.

Tabelul 7.1. Provocări pentru managerii instituțiilor de învățământ preuniversitar cu capital privat din România

La nivel individual	Dezvoltarea competențelor tehnologice ale cadrelor didactice din liceele private trebuie corelată cu profunzimea activităților de predare, prin îmbunătățirea înțelegerii tehnologiei educaționale inovative și a principiilor sale funcționale.
	Experiența cadrelor didactice în utilizare de tehnologii educaționale trebuie partajată la nivel instituțional cu un număr cât mai mari de potențiali beneficiari ai platformelor educaționale inovative.
	Noutatea inovațiilor educaționale disruptive pare să mărească profunzimea și amploarea procesării informațiilor din cauza înțelegerii insuficiente a procesului de adoptare a tehnologiilor emergente.
	Motivația individuală are o legătură pozitivă cu profunzimea și amploarea activităților de adoptare a noilor tehnologii disponibile pentru predare.
La nivel organizațional	Aversiunea individuală a cadrelor didactice față de riscul neînțelegerii profunde a funcționalităților platformelor educaționale inovative trebuie gestionată de managerii educaționali într-o manieră colaborativă.
	Luarea deciziilor privind adoptarea de tehnologii educaționale inovative trebuie explicată cadrelor didactice prin raționamente logice ușor de înțeles.
	Politicile manageriale formale pentru procesele de adopție a tehnologiilor educaționale inovative au rolul de a crește profunzimea și amploarea procesării informațiilor asociate conținutului educațional.

Sursa: contribuție originală

Srijinul instituțional poate fi cheia pentru a ajuta profesorii să se simtă mai confortabil atunci când adoptă noi inovații educaționale. Acesta poate include colegii și administratorii IT care oferă suport tehnic pentru predarea inovatoare, recompensând predarea experimentală în deciziile de salarizare diferențiată sau oferind tipul de formate de clasă care sunt necesare pentru a putea folosi inovația dorită. Rolurile elevilor în adoptarea inovației educaționale nu se limitează la a fi utilizatori; elevii pot acționa și ca agenți de schimbare a mentalităților în educație.

Concluzii, implicații manageriale, limitări ale studiilor și direcții de dezvoltare a cercetărilor în instituțiile educaționale private

Metodele tipice de management al inovației în domeniul educațional includ stabilirea unei responsabilități asumate de lideri pentru realizarea de sisteme de recompensare pentru partajarea de cunoștințe și stabilirea celor mai bune practici organizaționale capabile să fructifice expertiza capitalului uman. Aplicațiile actuale de management al inovației în sistemul educațional, în special cel privat, subliniază importanța rețelelor colaborative pentru transferul de practici manageriale care și-au dovedit succesul în contexte specifice, precum și accesibilizarea infrastructurilor digitale pentru învățare inteligentă. Îmbogățirea peisajului educațional prin tehnologii emergente susține leadership-ul focalizat pe asumarea transformării digitale și a beneficiilor pe care le aduce, fără a neglija investițiile continue în dezvoltarea competențelor capitalului uman de a utiliza eficient aceste tehnologii. După cum putem remarca din diversele răspunsuri la studiile cantitative și calitative realizate în cadrul acestei teze de doctorat, schimbările în sistemele educaționale sunt schimbări ale mentalității managerilor educaționali.

Managerii liceelor și colegiilor private din România sunt principalii beneficiari ai rezultatelor studiilor incluse în această cercetare doctorală. În primul rând, pot învăța din experiențele managerilor educaționali din instituțiile de învățământ preuniversitar cu capital privat, care au expus în cadrul studiului calitativ modul lor de gândire cu privire la abordarea unor provocări cu care s-au confruntat recent, în contextul transformărilor digitale accelerate de pandemia Covid-19. În al doilea rând, corelațiile dintre precursorii performanțelor educaționale și manageriale, validate în cadrul studiului cantitativ, contribuie la conștientizarea adoptării unor schimbări în practicile manageriale curente. În al treilea rând, ghidul de experimentare a unor practici manageriale inovative constituie un reper metodologic pentru proiectarea propriilor strategii și politici orientate spre creșterea performanțelor instituțiilor pe care le manageriază.

Ne asumăm onest o serie de limitări ale studiilor calitative și cantitative, precum și a studiului de caz în care am aplicat metoda Balanced Scorecard. Numărul limitat de răspunsuri la întrebările deschise ale ghidului de interviu semistrukturat, aplicarea unui eșantion de conveniență în cadrul cercetării cantitative și utilizarea unui set minimal de indicatori cheie de performanță în cadrul studiului de caz constituie principalele limitări ale demersurilor de cercetare realizate. Agenda viitoare a cercetărilor va include abordarea strategiilor de dezvoltare a leadership-ului educațional distribuit, dezvoltarea și utilizarea abilităților de comunicare interpersonală eficiente, motivarea personalului, abilități de gestionare a conflictelor și rolul valorilor și așteptărilor în managementul liceelor private.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Arop, F. O., Owan, V. J., & Ekpang, M. A. (2018). A qualitative analysis of universal basic education policy implementation strategies in Nigeria: Effective management for goals realization. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 2.
2. Maior, C. (2011). Management educațional. Editura Vasile Goldiș University Press: Arad.
3. Joița, E., (2000). *Management educațional*. Editura Polirom: Iași.
4. Bush, T. (2008). From management to leadership: semantic or meaningful change? *Educațional management administration & leadership*, 36(2), 271-288.
5. McLeod, S. & Dulsky, (2021). Resilience, Reorientation, and Reinvention: School Leadership During the Early Months of the COVID-19 Pandemic, *Front. Educ.*, Disponibil la : <https://doi.org/10.3389/educ.2021.637075>
6. McTavish, D. (2006). Further education management strategy and policy: institutional and public management dimensions. *Educațional Management Administration & Leadership*, 34(3), 411-428.
7. Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2019). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 1-44.
8. Tudor, L. S. (2015). The role of school activities in training/development of the professional skills specific for the teaching profession. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 984-989.
9. Bunaiașu, C. M. (2014). Teacher's asserting premises and possibilities of efficient managerial styles. *Social Sciences and Education Research Review*, 1(2), 3-10.
10. Leithwood, K. & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educațional administration quarterly*, 44(4), 496-528.
11. Ng, T. W., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474-489.
12. Rosenblatt, Z. (2001). Teachers' multiple roles and skill flexibility: Effects on work attitudes. *Educațional Administration Quarterly*, 37(5), 684-708.

13. Allan, P. (2007). The benefits and impacts of a coaching and mentoring programme for teaching staff in secondary school. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*.
14. Honarpour, A., Jusoh, A. and Khalil, M.N. (2012), Knowledge management, total quality management and innovation, *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 7
15. De Pree, M. (2002). Creative leadership. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & I. Somerville (Eds.), *Leading for innovation and organizing for results*, San Francisco: Jossey-Bass
16. Lieberman, A., & Pointer Mace, D. (2008). Teacher learning: the key to educational reform. *Journal of Teacher Education*, 59(3), 226–234, Available at <https://doi.org/10.1177%2F0022487108317020>.
17. Peck, C., Gallucci, C., Sloan, T., & Lippincott, A. (2009). Organizational learning and program renewal in teacher education: a socio-cultural theory of learning, innovation and change. *Educational Research Review*, 4, 1–25, Available at <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2008.06.001>
18. Kunnari, I., & Ilomäki, L. (2016). Reframing teachers' work for educational innovation. *Innovations in Education and Teaching International*, 53(2), 167–178, Available at . <https://doi.org/10.1080/14703297.2014.978351>
19. Ilomäki, L., Lakkala, M., Toom, A., & Muukkonen, H. (2017). Teacher learning within a multinational project in an upper secondary school. *Education Research International*, 2017, 1614262 , Available at :<https://doi.org/10.1155/2017/1614262>.
20. Bakkenes, I., Vermunt, J., & Wubbels, T. (2010). Teacher learning in the context of educational innovation: learning activities and learning outcomes of experienced teachers. *Learning and Instruction*, 20, 533–548 , Available at :<https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2009.09.001>.
21. Pedder, D., & MacBeath, J. (2008). Organisational learning approaches to school leadership and management: teachers' values and perceptions of practice. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(2), 207–224, Available at: <https://doi.org/10.1080/09243450802047899>.
22. Lam, S., Cheng, R., & Choy, H. (2010). School support and teacher motivation to implement project-based learning. *Learning and Instruction*, 20, 487–497, Available at: <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2009.07.003>
23. Ikegbusi, N. G. & Eziamaka, C. N. (2016). The impact of supervision of instruction on teacher effectiveness in secondary schools in Nigeria. *International Journal of Advanced Research in Education & Technology (IJARET)*, 3(3), 12-16

24. Wikeley, F., Stoll, L., & Murillo, J. (2005). Evaluating effective school improvement: case studies of programmes in eight European countries and their contribution to the effective school improvement model. *School Effectiveness and School Improvement*, 16(4), 387–405, Available at : <https://doi.org/10.1080/09243450500234617>.

25. Sahlberg, P. (2011). *Finnish lessons. Can the world learn from the educational change in Finland?* New York, NY: Teachers College Press

26. de Jong, W. A., Lockhorst, D., de Kleijn, R. A. M., Noordegraaf, M., & van Tartwijk, J. W. F. (2020). Leadership practices in collaborative innovation: A study among Dutch school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220962098.

27. Vanari, K., Tammets, K., & Eisenschmidt, E. (2020). School-university partnership for evidence-driven school improvement in Estonia. *IntechOpen*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.89513>.

28. Kamylylis, P., Devine, J., Punie, Y., Newman, T. (2016). Supporting schools to go digital: From conceptual model towards the design of a self-assessment tool for digital-age learning. In 9th international conference of education, research and innovation, IATED Academy

29. Ilomäki, L., & Lakkala, M. (2018). Digital technology and practices for school improvement: Innovative digital school model. *Research and practice in technology enhanced learning*

30. Sergis, S., Sampson, D. G., & Giannakos, M. N. (2018). Supporting school leadership decision making with holistic school analytics: Bridging the qualitative-quantitative divide using fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Computers in Human Behavior*, 89, 355–366