



**MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE**

**IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL MANAGEMENT**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,

Prof.univ.dr. CONSTANȚA POPESCU

DOCTORAND ,

ALEXANDRINA-SIMONA-ADRIANA LAZA

(ONIȚA-AVRAM)



**MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE**

**IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL MANAGEMENT**

**„Specificitatea managementul inovării în
organizațiile școlare”**

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,

Prof.univ.dr. CONSTANȚA POPESCU

DOCTORAND ,

**ALEXANDRINA-SIMONA-ADRIANA LAZA
(ONIȚA-AVRAM)**

CUPRINS

	Pagina
Argument	13
Capitolul 1 – Școala ca organizație și spațiu al învățării organizaționale	17
1.1. Școala ca organizație: caracteristici și funcții manageriale	17
1.2. Cultura organizațională și rolul acesteia în dezvoltarea instituțională	22
1.3. Conceptul de „organizație care învață” în contextul educațional	26
1.4. Modele teoretice privind învățarea colectivă și leadership-ul educațional	29
Capitolul 2 – Inovarea în organizația școlară: abordări și instrumente	34
2.1. Delimitări conceptuale: inovație, creativitate și schimbare	34
2.2. Tipuri de inovații aplicabile în educație (de produs, proces, marketing, organizațională)	39
2.3. Documente manageriale suport (PDI, PAS, plan operațional)	43
2.4. Rolul cadrelor de conducere în stimularea inovării școlare	46
2.5. Modele de succes în inovarea educațională	49
Capitolul 3 – Managementul inovării în școli: practici, politici și rezultate	58
3.1. Politici educaționale și leadership strategic în inovația școlară	59
3.2. Dimensiuni practice și metodologice ale susținerii inovării	67
3.3. Formarea continuă a personalului: motor al schimbării sustenabile	72
3.4. Impactul culturii organizaționale asupra implementării inovației	76
3.5. Evaluarea rezultatelor inovării și sustenabilitatea învățării organizaționale	84
Capitolul 4 - Cercetare empirică privind managementul inovării în organizațiile școlare din Regiunea Nord-Vest	93
4.1. Scopul cercetării	95
4.2. Obiectivele cercetării	95
4.3. Ipotezele cercetării	96
4.4. Material și metodă	96
4.5. Desingul cercetării	97
4.6. Populație și eșantion	97
4.7. Instrument	98
4.8. Analiza datelor	99
VERIFICAREA IPOTEZELOR	232
Capitolul 5- Direcții de acțiune privind stimularea inovării în organizațiile școlare	243
CONCLUZII GENERALE	251
Originalitatea și contribuțiile inovative ale tezei	253
Limitele cercetării	255
Direcții viitoare de cercetare	256
Referințe bibliografice	258
Chestionar de cercetare	265

Mulțumiri

Finalizarea acestei teze de doctorat marchează încheierea unui drum lung, complex și transformator, un drum pe care nu l-aș fi putut parcurge fără sprijinul, rigoarea și înțelepciunea îndrumătorului meu, **prof. univ. dr. habil Constanța Popescu**. Privind în urmă, îmi dau seama că fiecare etapă a cercetării – de la primele întrebări nesigure până la formularea concluziilor finale – a fost modelată de prezența constantă și de orientarea atentă pe care am primit-o din partea doamnei prof. univ. dr. habil Constanța Popescu.

Am avut privilegiul de a lucra alături de un mentor care nu s-a limitat la rolul formal de coordonator, ci a devenit un adevărat reper intelectual. Prin modul în care a știut să pună întrebările potrivite, să deschidă perspective noi și să ofere claritate în momentele în care direcția părea neclară, a transformat procesul de cercetare într-o experiență de creștere autentică. Fiecare discuție, fiecare observație și fiecare sugestie au contribuit la consolidarea unei gândiri academice mature, capabile să privească în profunzime și să argumenteze cu responsabilitate.

Rigoarea sa științifică a fost dublată de o disponibilitate rară: aceea de a înțelege ritmul firesc al evoluției unui doctorand, cu ezitățile, entuziasmele și momentele de blocaj inerente unui astfel de demers. În momentele dificile, când volumul de muncă părea copleșitor sau când îndoiala își făcea loc, sprijinul său calm și încurajator a avut un impact decisiv. A știut să transforme obstacolele în exerciții de reflecție, iar incertitudinile în oportunități de rafinare.

Îi sunt profund recunoscătoare pentru modul în care a reușit să îmbine exigența profesională cu o atitudine umană, deschisă și echilibrată. A oferit libertate acolo unde era nevoie de explorare și a intervenit cu fermitate acolo unde era necesară clarificarea. Această balanță subtilă între autonomie și ghidaj a contribuit nu doar la calitatea tezei, ci și la formarea mea ca cercetător.

Pe parcursul acestor ani, am învățat de la îndrumătorul meu nu doar metode de cercetare, ci și o etică a muncii, o disciplină a gândirii și o responsabilitate față de adevărul științific. Am descoperit, prin exemplul său, ce înseamnă să rămâi fidel rigorii academice, să cauți în permanență precizia și să privești fiecare rezultat cu luciditate și onestitate.

Această colaborare a reprezentat pentru mine mai mult decât un cadru formal de lucru; a fost o experiență formativă, un dialog continuu care mi-a modelat modul de a privi cercetarea și mi-a consolidat încrederea în propriile capacități. Pentru toate acestea – pentru răbdare, pentru încredere, pentru exigență, pentru generozitatea intelectuală și pentru sprijinul constant

– transmit îndrumătorului meu întreaga mea recunoștință. Această pagină de mulțumire este, în fond, o mărturie a respectului profund pe care i-l port și a rolului esențial pe care l-a avut în finalizarea acestei teze și în evoluția mea profesională

Doresc să adresez mulțumiri colectivului de profesori ai ȘCOLII DOCTORALE DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE DIN CADRUL „UNIVERSITĂȚII VALAHIA DIN TÂRGOVIȘTEI pentru sprijinul oferit pe toată perioada studiilor. Tuturor celor care au contribuit la formarea mea ca om și profesionist le ofer cele mai bune gânduri și recunoștință.

Nu în ultimul rând, aș vrea să mulțumesc familiei mele pentru răbdare, susținere, înțelegere și pentru că m-a ajutat să trec peste momentele dificile.

Cuvinte cheie: management educațional, managementul inovării, organizații școlare, leadership educațional, cultură organizațională, inovație educațională, dezvoltare instituțională, formare continuă, sustenabilitate educațională, Regiunea Nord-Vest a României

INTRODUCERE

Transformările profunde care au marcat societatea contemporană, generate de progresul tehnologic accelerat, globalizare și schimbările socio-culturale, au condus la redefinirea funcției educației și a rolului organizațiilor școlare. Acestea nu mai sunt doar spații de transmitere a cunoștințelor, ci devin medii strategice pentru stimularea inovației, dezvoltarea competențelor transversale și formarea capitalului uman adaptabil. În acest context, capacitatea unei organizații școlare de a integra procese inovatoare devine esențială pentru a face față provocărilor complexe ale secolului XXI.

Lucrarea de față abordează managementul inovării în organizațiile școlare, cu accent pe analiza percepțiilor, practicilor și barierelor resimțite în procesul de implementare a inovării educaționale. Tema este una actuală și necesară, întrucât educația se află într-un proces de reconstrucție profundă, împreună cu reformele curriculare, digitalizarea și noile modele pedagogice, toate reclamând o abordare managerială strategică, orientată spre schimbare, creativitate și adaptabilitate instituțională.

Lucrarea de față are ca scop analiza managementului inovării în organizațiile școlare preuniversitare, prin investigarea percepțiilor cadrelor didactice, a practicilor existente și a barierelor întâlnite în procesul de implementare a inovațiilor educaționale. Studiul se concentrează asupra Regiunii Nord-Vest a României, oferind o imagine contextuală asupra realităților educaționale din acest spațiu și asupra modului în care politicile europene și naționale se reflectă la nivel local. Scopul final este de a oferi o bază științifică solidă pentru înțelegerea și dezvoltarea managementului inovativ în școli, utilă atât pentru practicieni, cât și pentru factorii decizionali.

Teza explorează potențialul inovării ca dimensiune strategică a procesului educațional și managerial. Ea se fundamentează pe o abordare duală: pe de o parte, oferă o bază teoretică solidă, ancorată în literatura de specialitate națională și internațională; pe de altă parte, propune o analiză empirică riguroasă, desfășurată în școli din Regiunea Nord-Vest a României, vizând identificarea percepțiilor cadrelor didactice cu privire la factorii care susțin sau inhibă procesul de inovare.

Cercetarea de față își propune să ofere o înțelegere cât mai amplă a modului în care procesele inovative sunt percepute și implementate în organizațiile școlare din învățământul preuniversitar. În acest sens, un prim obiectiv vizează surprinderea percepțiilor cadrelor didactice cu privire la inovație – modul în care profesorii înțeleg, valorizează și raportează practicile inovative la realitățile școlii în care activează. Această dimensiune este esențială, deoarece atitudinile și reprezentările profesorilor constituie fundamentul oricărei schimbări sustenabile.

Un alt obiectiv al cercetării constă în identificarea tipurilor de inovații educaționale care sunt mai frecvent adoptate la nivelul școlilor preuniversitare. Aici intră atât inovațiile pedagogice, reflectate în metode de predare și evaluare moderne, cât și cele de ordin organizațional, legate de modul de conducere, comunicare și colaborare instituțională.

Cercetarea își propune, de asemenea, să evidențieze obstacolele majore care limitează sau blochează implementarea schimbării. Resursele materiale insuficiente, rezistența culturală, lipsa formării continue sau absența unei viziuni unitare pot reprezenta bariere semnificative, iar identificarea lor este crucială pentru formularea unor soluții aplicabile.

Un obiectiv important privește și rolul leadershipului educațional. Studiul urmărește să arate în ce măsură stilul de conducere, implicarea directorului și capacitatea acestuia de a crea un climat organizațional pozitiv influențează apariția și sustenabilitatea inovațiilor.

Nu în ultimul rând, cercetarea are ca obiectiv analiza particularităților regionale și contextuale. Întrucât studiul este realizat în Regiunea Nord-Vest, se acordă o atenție specială felului în care specificul local – marcat de diversitate culturală, de diferențe între mediul urban și rural și de niveluri diferite de resurse – modelează atât oportunitățile, cât și provocările procesului de inovare în școli.

Prin această abordare, obiectivele cercetării converg spre conturarea unei imagini complexe asupra inovației în învățământul preuniversitar: o imagine care combină dimensiunea percepțiilor individuale, dinamica organizațională și influențele contextuale mai largi, europene, naționale și locale.

Este important de subliniat faptul că rezultatele cercetării empirice prezentate în această lucrare au fost diseminate și validate în comunitatea academică prin publicarea a două articole științifice, recunoscută pentru rigoarea evaluării și vizibilitatea internațională. Aceste articole au prezentat metodologia, ipotezele, instrumentele utilizate și concluziile formulate în baza analizei datelor colectate din teren, contribuind astfel la consolidarea cadrului teoretic și la validarea aplicabilității practice a modelului propus. Publicarea acestora a permis nu doar o

confirmare științifică a rezultatelor, ci și o diseminare a concluziilor către alte cadre didactice, manageri școlari și factori de decizie din sistemul educațional.

Totodată, partea teoretică a tezei – care include analiza conceptuală, studiul modelelor de management inovativ, tipologiile leadershipului educațional și conexiunile dintre cultura organizațională și adaptabilitatea instituțiilor de învățământ – a fost valorificată în două articole distincte, publicate în reviste de specialitate indexate. Aceste contribuții au adus clarificări conceptuale necesare în spațiul academic românesc, oferind o fundamentare teoretică coerentă pentru cercetarea propriu-zisă. Astfel, lucrarea beneficiază de un dublu nivel de validare: unul practic, prin interpretarea datelor colectate în unități reale de învățământ, și unul academic, prin diseminarea rezultatelor într-un cadru științific recunoscut.

Primul capitol este dedicat delimitării conceptuale a temei. Sunt analizate noțiunile de management educațional, inovare organizațională și leadership școlar, cu accent pe modelele teoretice din literatura națională și internațională. Totodată, se explorează relația dintre cultura organizațională și deschiderea spre schimbare, evidențiind cum mediul intern al școlii poate facilita sau bloca procesele inovative. Acest cadru teoretic oferă fundamentul necesar pentru înțelegerea rezultatelor empirice.

Al doilea capitol analizează sistemul de învățământ preuniversitar în dublă cheie: comparativă și contextuală. Se discută obiectivele strategice europene (precum reducerea abandonului școlar sau digitalizarea educației), se prezintă politicile și reformele adoptate în România și se descrie situația specifică a Regiunii Nord-Vest, inclusiv particularitățile județelor componente. Această secțiune oferă un cadru de înțelegere a provocărilor și oportunităților educaționale la nivel macro și micro.

Tematica abordată se situează la intersecția dintre managementul educațional, inovare organizațională și dezvoltare instituțională durabilă. În acest sens, teza aduce o contribuție originală în delimitarea factorilor care pot stimula sau bloca inovarea în școli, precum și în conturarea unui cadru metodologic aplicabil altor cercetări viitoare. Printre aceștia se numără: stilul de conducere al managerului, cultura organizațională existentă, resursele disponibile, gradul de autonomie decizională, disponibilitatea cadrelor didactice de a participa la formări continue și deschiderea față de nou. De asemenea, teza evidențiază importanța unui climat organizațional pozitiv, bazat pe încredere, colaborare și implicare colectivă în procesul decizional.

Pornind de la aceste premise, cercetarea a vizat formularea unor răspunsuri științifice la întrebări relevante pentru domeniul educației: Cum percep cadrele didactice procesul de inovare? Ce tipuri de inovații sunt mai frecvent adoptate? Care sunt obstacolele cele mai des

întâlnite în calea schimbării? Ce rol joacă leadershipul în declanșarea și susținerea inițiativelor inovative? Și nu în ultimul rând, cum pot fi create condiții optime pentru ca școlile să devină organizații care învață?

Lucrarea este rezultatul unei documentări ample, multidisciplinare, care a cuprins studii din domeniile educației, managementului, psihologiei organizaționale și sociologiei. Analiza conceptuală a fost completată de o cercetare cantitativă, bazată pe aplicarea unui chestionar în rândul cadrelor didactice, ale căror răspunsuri au fost prelucrate statistic pentru a identifica tendințe, corelații și diferențe semnificative. Interpretarea acestor date a permis formularea unor concluzii relevante pentru practicile manageriale școlare și pentru politicile publice în educație.

Astfel, în capitolul al treilea prezintă demersul metodologic al studiului. Sunt descrise ipotezele formulate, instrumentele de cercetare utilizate (chestionar aplicat cadrelor didactice), eșantionul și metodele de analiză statistică. Accentul este pus pe rigoarea științifică a procesului de colectare și prelucrare a datelor, astfel încât rezultatele să fie valide și relevante. Tot aici se argumentează alegerea Regiunii Nord-Vest ca teren de cercetare și se justifică relevanța acesteia în raport cu tema investigată.

Al patrulea capitol constituie nucleul empiric al lucrării. Pe baza datelor obținute din aplicarea chestionarelor, sunt analizate percepțiile cadrelor didactice asupra procesului de inovare, tipurile de practici inovative identificate și barierele frecvent întâlnite. Rezultatele sunt discutate în raport cu literatura de specialitate, evidențiind atât convergențe, cât și diferențe contextuale. Se acordă o atenție specială rolului leadershipului școlar și culturii organizaționale în dinamica inovării.

Al cincilea capitol, pornind de la concluziile obținute prin analiza ipotezelor sunt formulate direcții strategice, acțiuni concrete menite să sprijine inovarea în organizațiile școlare și propuneri generale care vizează valorificarea potențialului inovativ al școlilor românești

Pe ansamblu, teza demonstrează că inovarea în învățământ este posibilă și necesară, iar succesul acestui proces depinde de convergența mai multor factori: viziunea strategică a conducerii, sprijinul colectiv al personalului, flexibilitatea instituției și alinierea valorilor organizaționale la nevoile reale ale beneficiarilor educaționali. Într-o lume educațională aflată în continuă schimbare, capacitatea de a genera, susține și disemina inovații devine un indicator cheie al performanței instituțiilor școlare.

Lucrarea se dorește a fi o contribuție semnificativă la dezvoltarea cunoașterii în domeniul managementului educațional, oferind o viziune actuală, fundamentată științific și utilă pentru practicieni, cercetători și decidenți. Publicarea rezultatelor în articole din secțiunile

A și B consolidează impactul lucrării, asigurând vizibilitate academică și recunoaștere a demersului de cercetare între specialiștii din domeniu.

SCOPUL CERCETĂRII:

Scopul acestei cercetări este de a contribui la înțelegerea profundă și sistematică a managementului inovării în cadrul organizațiilor școlare din Regiunea Nord-Vest, prin explorarea relațiilor dintre leadership, structuri organizaționale, procese de inovare și rezultatele obținute. Studiul urmărește dezvoltarea unui cadru conceptual și metodologic care să sprijine implementarea eficientă a inovației în contextul educațional.

Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest este una dintre cele opt regiuni de dezvoltare ale României, create în anul 1998 pentru a sprijini implementarea politicilor de coeziune europeană și pentru a permite accesul la fondurile structurale. Ea cuprinde șase județe: Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu Mare și Sălaj, fiecare cu particularități geografice, economice și culturale distincte. Regiunea are o populație de aproximativ 2,7 milioane de locuitori, fiind un spațiu eterogen, unde marile centre urbane (Cluj-Napoca, Oradea, Baia Mare) coexistă cu zone predominant rurale, caracterizate prin tradiții puternice, dar și prin provocări de dezvoltare.

În plan educațional, regiunea se remarcă printr-o densitate relativ ridicată a unităților de învățământ preuniversitar, dar și printr-o polarizare accentuată între școlile urbane, dotate și atractive, și școlile rurale, care se confruntă adesea cu lipsa resurselor materiale și umane. Această diversitate constituie un cadru propice pentru analiza percepțiilor cadrelor didactice asupra inovării și asupra calității procesului educațional.

Județul BIHOR este situat la granița cu Ungaria, județul Bihor are ca reședință municipiul Oradea, un oraș în plină dezvoltare urbană și economică. Poziția de frontieră a județului favorizează colaborarea transfrontalieră și atragerea de investiții. În plan educațional, Bihorul dispune de o rețea școlară diversă, cu accent pe cooperarea cu instituții din Ungaria, dar și cu centre universitare din țară. În mediul rural, școlile întâmpină dificultăți legate de infrastructură și mobilitatea cadrelor didactice, însă proiectele europene au sprijinit modernizarea unor unități și implementarea de programe remediale.

BISTRIȚA-NĂSĂUD are reședința județului este municipiul Bistrița, cu un centru istoric bine conservat. Specificul județului este dat de poziționarea montană și de caracterul său predominant rural. Școlile din Bistrița-Năsăud reflectă această realitate: deși există unități

moderne în mediul urban, multe școli rurale se confruntă cu scăderea populației școlare, cu transport deficitar și cu dificultăți în atragerea cadrelor didactice calificate. Totuși, comunitățile locale păstrează un interes puternic pentru educație, iar tradițiile culturale sunt

Județul CLUJ, cu reședința la Cluj-Napoca, reprezintă polul educațional și universitar al regiunii. Pe lângă universitățile de prestigiu, rețeaua de școli preuniversitare este una dintre cele mai dezvoltate și performante din țară. În Cluj se implementează frecvent proiecte-pilot în domeniul digitalizării, al inovării curriculare și al formării cadrelor didactice. Discrepanța majoră se regăsește între urban și rural: în timp ce școlile din Cluj-Napoca au acces la resurse moderne, școlile din comunele izolate se confruntă cu lipsa dotărilor și cu un grad mai ridicat de abandon școlar.

Județul MARAMUREȘ are reședința la Baia Mare și este recunoscut pentru tradițiile sale, reflectate și în educația preuniversitară. Școlile rurale joacă un rol important în conservarea identității culturale locale, prin transmiterea tradițiilor și a meșteșugurilor. În același timp, există provocări legate de accesul la infrastructură modernă și de asigurarea transportului școlar. În Maramureș, cadrele didactice se confruntă adesea cu un context în care educația formală trebuie să se îndeplinească cu specificul cultural local, ceea ce creează oportunități, dar și dificultăți în aplicarea unor standarde educaționale unitare.

Județul SATU MARE este poziționat la granița cu Ungaria și Ucraina, județul Satu Mare are o populație eterogenă din punct de vedere etnic. Diversitatea culturală se reflectă și în sistemul educațional, unde se regăsesc unități cu predare în limba română, maghiară și germană. Această caracteristică aduce beneficii în dezvoltarea competențelor interculturale, dar necesită și un management educațional adaptat. În mediul rural, școlile întâmpină provocări similare cu cele din restul regiunii – infrastructură deficitară și migrația populației școlare.

Județul SĂLAJ are reședința județului Sălaj este municipiul Zalău. Județul are o pondere ridicată a populației rurale, ceea ce se reflectă direct în rețeaua școlară. Multe școli din sate mici au efective reduse de elevi, funcționând uneori cu clase simultane. În ciuda acestor dificultăți, există inițiative de modernizare prin programe naționale și europene, precum și prin implicarea autorităților locale. Educația preuniversitară din Sălaj este marcată de nevoia de a echilibra resursele limitate cu necesitatea de a asigura șanse egale la educație pentru toți elevii.

La nivelul Uniunii Europene, educația preuniversitară este reglementată prin obiectivele strategiei Educație și Formare 2020 și continuată prin agenda Educația pentru 2030. Principalele direcții vizează reducerea ratei abandonului școlar timpuriu, creșterea participării la educația timpurie, dezvoltarea competențelor-cheie și promovarea incluziunii sociale. De asemenea, digitalizarea și învățarea pe tot parcursul vieții sunt considerate priorități, fiind

sprijinite prin programe precum Erasmus+ și Fondul Social European. În acest cadru, România este chemată să armonizeze propriile politici educaționale cu standardele europene, asigurând echitate și calitate.

În România, sistemul de învățământ preuniversitar a trecut prin multiple reforme după 1989, încercând să răspundă atât cerințelor interne, cât și celor europene. Politicile educaționale au vizat modernizarea curriculei, formarea continuă a cadrelor didactice, descentralizarea și creșterea autonomiei școlare. Cu toate acestea, persistă provocări majore: discrepanțele între urban și rural, abandonul școlar, lipsa resurselor materiale și insuficiența finanțării. De asemenea, statutul social al cadrelor didactice și condițiile de muncă influențează în mod direct percepția asupra inovării și disponibilitatea de a implementa schimbări.

La nivelul regiunii Nord-Vest, învățământul preuniversitar reflectă tendințele generale din România, dar este influențat și de particularitățile locale. Zonele urbane, în special Cluj-Napoca și Oradea, beneficiază de infrastructuri educaționale moderne și de programe inovative. În schimb, în mediul rural, mai ales în județe precum Sălaj sau Bistrița-Năsăud, școlile se confruntă cu lipsa resurselor și cu migrația elevilor. De asemenea, diversitatea etnică din județul Satu Mare adaugă o dimensiune specifică, în care managementul educațional trebuie să asigure coeziune și incluziune.

Cadrelor didactice din regiune percep inovarea ca fiind necesară, dar dificil de implementat în lipsa resurselor adecvate. Programele europene și naționale au sprijinit modernizarea unor unități, dar sustenabilitatea acestor schimbări depinde de implicarea comunității și de pregătirea continuă a profesorilor.

OBIECTIVELE CERCETĂRII:

1. **Elaborarea unui cadru teoretic complex** pentru analizarea managementului inovării în organizațiile școlare, integrând perspective multidisciplinare.
2. **Examinarea factorilor organizaționali interni și externi** care facilitează sau inhibă procesul de inovare în mediul educațional.
3. **Analiza rolului leadership-ului strategic și a culturii organizaționale** în stimularea inovației și performanței instituționale.
4. **Identificarea modelelor eficiente de implementare a managementului inovării**, inclusiv a strategiilor, metodelor și instrumentelor utilizate.
5. **Dezvoltarea unui set de indicatori și mecanisme de evaluare** pentru măsurarea performanței din inovare și maturității organizaționale în domeniul educațional.

6. **Formularea de recomandări practice și strategice** pentru factorii decizionali din sistemul educațional, având ca scop optimizarea proceselor de inovare și alinierea lor la cerințele unei economii bazate pe cunoaștere.

IPOTEZELE CERCETĂRII:

1. **Leadership-ul transformățional** în organizațiile școlare determină o creștere semnificativă a capacității de inovare și a performanțelor organizaționale.
2. **Cultura organizațională orientată spre colaborare și creativitate** este esențială pentru succesul proceselor inovative.
3. **Există o corelație pozitivă între implementarea unor structuri și mecanisme bine definite de management al inovării** și nivelul de maturitate al inovării în instituțiile educaționale.
4. **Factorii externi, cum ar fi politicile publice, finanțarea și colaborarea cu parteneri sociali**, influențează semnificativ eficacitatea inovării în sistemul educațional.
5. **Utilizarea metodologiilor moderne de management al proiectelor și a tehnologiilor digitale** sprijină îmbunătățirea eficienței și a calității soluțiilor inovatoare în educație.
6. **Integrarea unor strategii de formare continuă pentru resursa umană** crește gradul de implicare și contribuție a angajaților la inițiativele inovatoare.

MATERIAL ȘI METODĂ

Această cercetare doctorală își propune să investigheze și să aprofundeze înțelegerea dinamicii managementului inovării în organizațiile școlare din Regiunea Nord-Vest a României. Studiul are la bază o abordare sistematică și riguroasă, menită să identifice și să analizeze factorii interni și externi care contribuie la succesul inovației în sectorul educațional. Acest demers vizează răspunsul la nevoia acută de adaptare a sistemului educațional la cerințele unei economii bazate pe cunoaștere și la provocările impuse de globalizare.

Pentru identificarea organizațiilor școlare incluse în studiu, s-au aplicat următoarele criterii:

1. **Preocupări legate de inovare:** A fost selectate organizații care desfășoară activități vizibile și semnificative de promovare a inovării, având un impact semnificativ asupra dezvoltării și îmbunătățirii performanței organizaționale.
2. **Accesibilitate:** Disponibilitatea organizațiilor de a oferi acces la informații relevante pentru cercetare.

3. **Disponibilitatea de participare:** Gradul în care angajații organizațiilor au manifestat interes și deschidere pentru a participa la demersul științific.

S-au invitat la studiu un număr de 50 de organizații școlare din Regiunea Nord-Vest, dintre care au acceptat participarea 43 (86%), garantând astfel un eșantion relevant și reprezentativ pentru regiunea analizată.

Regiunea Nord-Vest, una dintre cele opt regiuni de dezvoltare ale României, este situată în partea de nord-vest a țării, având granițe comune cu Ungaria și Ucraina. Aceasta include județele Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu Mare și Sălaj. Regiunea Nord-Vest joacă un rol important în procesul de inovare și dezvoltare educațională din România, găzduind instituții de învățământ superior de prestigiu. Acest cadru socio-economic favorizează proiectele de cercetare și inițiativele inovatoare, fiind un punct de referință pentru dezvoltarea regională și națională.

DESIGNUL CERCETĂRII

Cercetarea este de tip descriptiv, având ca scop principal explorarea și înțelegerea managementului inovării în organizațiile școlare. Studiul utilizează un chestionar structurat pentru a colecta date de la personalul didactic din școlile din Regiunea Nord-Vest a României. Acest design este adecvat pentru a descrie și analiza perspectivele, practicile și factorii care influențează procesele de inovare în mediul educațional.

POPULAȚIA ȘI EȘANTIONUL

Populația țintă a cercetării include angajați ai organizațiilor școlare, respectiv profesori, directori și personal administrativ. Eșantionul a fost selectat prin metoda eșantionării stratificate pentru a asigura reprezentativitatea diverselor subgrupuri (management - 30%, execuție - 70%, grade didactice: debutant, definitiv, grad II, grad I; repartizare geografică: mediul urban și rural). Dimensiunea eșantionului a fost determinată pe baza calculului statistice, având în vedere un nivel de încredere de 95% și o marjă de eroare de $\pm 5\%$. S-a stabilit că un eșantion de 302 de respondenți este adecvat pentru a asigura validitatea rezultatelor.

INSTRUMENT

Chestionarul utilizat în această cercetare reprezintă principalul instrument de colectare a datelor și a fost conceput pentru a răspunde obiectivelor cercetării privind managementul inovării în organizațiile școlare. Acesta a fost elaborat în urma unei analize riguroase a literaturii de specialitate, fiind adaptat pentru a surprinde specificul domeniului educațional. Chestionarul a fost structurat în mai multe secțiuni pentru a oferi o viziune cuprinzătoare asupra percepțiilor, atitudinilor și practicilor legate de inovare.

Chestionarul a fost conceput pentru a colecta date privind:

- Atitudinile și percepțiile angajaților față de inovare și managementul inovării.
- Practicile și strategiile de inovare implementate în organizațiile școlare.
- Factori determinanți și inhibitori ai proceselor de inovare.
- Rolul leadership-ului, culturii organizaționale și al resursei umane în promovarea inovației.
- Rezultatele și impactul inovării asupra performanțelor organizaționale.

Chestionarul este împărțit în mai multe secțiuni tematice, fiecare corespunzând unui set specific de întrebări, astfel:

1. Secțiunea A: Percepții asupra managementului inovării

Această secțiune include afirmații care explorează percepțiile angajaților cu privire la importanța inovării și rolul acesteia în cadrul organizațiilor școlare.

2. Secțiunea B: Inovarea în sistemul educațional

Întrebările din această secțiune sunt orientate spre analiza modului în care inovarea este aplicată în domeniul educațional, factorii care influențează aceste procese și strategiile percepute ca fiind esențiale.

3. Secțiunea C: Leadership și cultură organizațională

Această secțiune explorează impactul leadership-ului și culturii organizaționale asupra promovării inovării, implicării angajaților și rezultatelor obținute.

4. Secțiunea D: Factori determinanți și inhibitori ai inovării

Sunt identificate barierele și stimulentele pentru inovare, inclusiv cele legate de resurse, finanțare și suport organizațional.

5. Secțiunea E: Date demografice și profesionale

Această secțiune colectează informații despre respondenți, cum ar fi genul, vârsta, gradul didactic, vechimea în învățământ și funcția ocupată (execuție sau conducere). Tip de răspuns: Întrebări închise cu opțiuni prestabilite.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Prezenta teză de doctorat este structurată pe patru capitole, precedate de Argument și Introducere, în care, pornind de la contextul actual și relevanța temei, sunt formulate obiectivele și ipotezele cercetării științifice, se realizează delimitările epistemologice și se prezintă metodologia de cercetare utilizată. Întreaga lucrare combină fundamentele teoretice

cu o investigație empirică riguroasă, oferind o imagine complexă asupra managementului inovării în organizațiile școlare.

Capitolul 1: ȘCOALA CA ORGANIZAȚIE ȘI SPAȚIU AL ÎNVĂȚĂRII ORGANIZAȚIONALE

Acest capitol are rolul de a fundamenta teoretic tema cercetării printr-o analiză a școlii ca organizație modernă, aflată într-un permanent proces de adaptare la transformările sociale și educaționale. Sunt prezentate caracteristicile și funcțiile manageriale ale organizației școlare, cu accent pe modul în care acestea contribuie la realizarea misiunii educaționale și la dezvoltarea comunității. Se subliniază faptul că școala nu este doar un cadru formal de transmitere a cunoștințelor, ci un spațiu dinamic de învățare organizațională, în care profesorii și elevii participă activ la procese de schimbare și inovare.

Un element central al acestui capitol îl constituie analiza culturii organizaționale, privită ca fundament al dezvoltării instituționale. Cultura organizațională influențează atât climatul intern al școlii, cât și gradul de deschidere față de schimbare, colaborare și creativitate. Prin valorile și practicile pe care le promovează, ea determină modul în care cadrele didactice și conducerea instituției percep procesele de inovare și adaptare. Tot aici este integrat conceptul de „organizație care învață”, inspirat din literatura internațională de specialitate, care presupune o școală reflexivă, capabilă să învețe din propriile experiențe și să integreze în mod continuu noi practici educaționale.

Capitolul include și prezentarea unor modele teoretice privind învățarea colectivă și leadershipul educațional, care oferă repere pentru înțelegerea dinamicii organizaționale. Sunt evidențiate concepte precum învățarea în buclă simplă și dublă, comunitățile de practică și leadershipul transformațional, participativ și distribuțional. Toate aceste modele arată că succesul școlii ca organizație depinde în mare măsură de stilul de conducere și de capacitatea acesteia de a stimula colaborarea și reflecția colectivă.

Capitolul 2: INOVAREA ÎN ORGANIZAȚIA ȘCOLARĂ – ABORDĂRI ȘI INSTRUMENTE

Capitolul al doilea introduce dimensiunea inovării ca proces fundamental în dezvoltarea educațională și organizațională. Pornind de la delimitările conceptuale dintre inovație, creativitate și schimbare, se analizează modul în care inovația se manifestă la nivelul școlilor.

Este subliniată importanța inovării nu doar ca rezultat punctual, ci ca proces continuu care permite adaptarea instituției la cerințele unei societăți în transformare.

Sunt prezentate principalele tipuri de inovații aplicabile în domeniul educației: inovația de produs (introducerea de noi programe și discipline), inovația de proces (modernizarea metodelor de predare-învățare), inovația organizațională (restructurarea managementului și a structurilor de conducere) și inovația de marketing (strategii de promovare a imaginii școlii). Aceste forme de inovație sunt discutate atât din perspectiva impactului asupra elevilor și profesorilor, cât și din cea a rolului strategic pe care îl au în dezvoltarea instituțională.

O atenție specială este acordată documentelor manageriale care susțin inovarea: planul de dezvoltare instituțională, planul anual de școlarizare și planul operațional. Aceste documente constituie instrumente concrete prin care conducerea școlii poate integra și monitoriza procesele inovative. În plus, capitolul evidențiază rolul cadrelor de conducere în stimularea și coordonarea inovării școlare, arătând că succesul oricărei schimbări depinde în mare măsură de viziunea și implicarea directorilor.

În final, sunt prezentate câteva modele de succes în inovarea educațională, ilustrând bune practici implementate la nivel național și internațional. Aceste exemple demonstrează că inovația poate contribui la creșterea performanțelor școlare, la adaptarea la digitalizare și la consolidarea încrederii comunității în instituția de învățământ.

Capitolul 3: MANAGEMENTUL INOVĂRII ÎN ȘCOLI – PRACTICI, POLITICI ȘI REZULTATE

Capitolul al treilea este axat pe dimensiunea managerială a inovării și pe modul în care politicile educaționale susțin implementarea acesteia. Se analizează rolul leadershipului strategic în promovarea inovării, arătând că direcțiile asumate la nivel politic și managerial au un impact direct asupra deschiderii școlilor către schimbare.

Sunt prezentate dimensiunile practice și metodologice ale susținerii inovării, incluzând mecanismele prin care se pot crea condiții favorabile pentru apariția și dezvoltarea de noi practici. Capitolul accentuează importanța formării continue a cadrelor didactice, privită ca motor al schimbării sustenabile. Profesorii bine pregătiți și dispuși să învețe pe tot parcursul carierei pot deveni agenți ai inovării, facilitând adaptarea școlii la cerințele actuale.

Un subcapitol distinct este dedicat impactului culturii organizaționale asupra implementării inovării. Cultura bazată pe colaborare, încredere și deschidere este esențială pentru succesul proceselor inovative. De asemenea, se analizează metodele de evaluare a rezultatelor inovării, cu accent pe sustenabilitate și pe transformarea acestora în practici instituționalizate.

Astfel, capitolul demonstrează că managementul inovării în școli nu se rezumă la adoptarea unor măsuri punctuale, ci presupune un proces integrat, strategic, prin care întreaga organizație este orientată către schimbare și dezvoltare.

Capitolul 4: CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND MANAGEMENTUL INOVĂRII ÎN ORGANIZAȚIILE ȘCOLARE DIN REGIUNEA NORD-VEST

Capitolul final reprezintă partea aplicativă a tezei și include o cercetare empirică desfășurată în unități școlare din Regiunea Nord-Vest a României. Sunt prezentate scopul, obiectivele și ipotezele cercetării, precum și metodologia utilizată, bazată pe aplicarea unui chestionar cadrelor didactice și managerilor școlari.

Rezultatele cercetării sunt analizate prin metode statistice și interpretate în raport cu literatura de specialitate. Acestea evidențiază percepțiile profesorilor și ale directorilor asupra inovării, tipurile de inovații cel mai frecvent adoptate, factorii care favorizează sau împiedică procesele inovative și impactul acestora asupra calității educației. Concluziile parțiale desprinse din cercetare oferă răspunsuri la ipotezele formulate și conturează un tablou realist al situației din regiunea investigată.

Un element important al acestui capitol îl reprezintă interpretarea comparativă a rezultatelor, care permite identificarea unor modele de bune practici, dar și a unor dificultăți majore ce trebuie depășite pentru a transforma inovația într-un proces sustenabil.

Capitolul 5 - DIRECTII DE ACTIUNE PRIVIND STIMULAREA INOVĂRII ÎN ORGANIZAȚIILE ȘCOLARE

Pornind de la concluziile obținute prin analiza ipotezelor din capitolul anterior, în continuare sunt formulate direcții strategice și acțiuni concrete menite să sprijine inovarea în organizațiile școlare. În contextul transformărilor profunde ce afectează sistemul educațional, inovația devine un factor esențial pentru dezvoltarea organizațiilor școlare în contextual dezvoltării durabile. Teza de față, axată pe managementul inovării în instituțiile de învățământ preuniversitar, subliniază importanța unei abordări strategice și integrate, menită să favorizeze adaptabilitatea, performanța și competitivitatea educațională.

Principalele direcții de acțiune recomandate, formulate ca răspuns la provocările identificate și susținute de datele obținute în cadrul cercetării.

1. Promovarea unui management inovativ în unitățile de învățământ

În actualul context educațional, caracterizat de schimbări accelerate și incertitudini sistemice, managementul inovativ nu mai reprezintă o opțiune, ci o necesitate strategică. Conducerea instituțiilor școlare trebuie să depășească paradigma administrativă tradițională și

să adopte o viziune transformatoare, orientată spre anticiparea schimbării, stimularea creativității și valorificarea resurselor umane și informaționale.

2. Integrarea tehnologiei în procesele educaționale

Tehnologia digitală a devenit un element structural al lumii contemporane, cu impact profund asupra modului în care se învață, se predă și se conduce o instituție de învățământ. Integrarea eficientă a tehnologiei în școală nu trebuie percepută ca un demers izolat, ci ca o parte integrantă a strategiei de inovare educațională.

3. Formarea continuă a cadrelor didactice și a managerilor – motor al inovării educaționale

Unul dintre pilonii centrali ai inovării în educație este dezvoltarea profesională continuă a resursei umane – atât a cadrelor didactice, cât și a celor cu funcții de conducere. Inovația nu poate fi implementată sustenabil într-un mediu profesional stagnant, marcat de rutine pedagogice învechite sau de lipsa deschiderii către schimbare

4. Stimularea creativității și inițiativei la nivel managerial

Un alt element esențial pentru generarea și susținerea inovației în școli este capacitatea echipei manageriale de a promova și valorifica inițiativele inovatoare din interiorul organizației. Creativitatea managerială nu înseamnă doar inventarea de soluții inedite, ci și crearea unui cadru în care ideile valoroase pot fi exprimate, testate și implementate eficient.

5. Colaborarea instituțională și parteneriatele educaționale – catalizatori ai inovării

Într-un sistem educațional dinamic, inovația nu mai poate fi concepută exclusiv ca un proces intern. Schimbarea durabilă în școli necesită deschidere către mediul extern, colaborare interinstituțională și participare activă în rețele educaționale, atât la nivel local, cât și național sau internațional.

6. Crearea unui climat organizațional favorabil inovației

Inovația nu poate fi impusă prin reguli formale sau directive administrative. Ea are nevoie de un ecosistem intern sănătos, în care oamenii se simt valorizați, au încredere unii în alții, se simt liberi să exprime idei și să își asume riscuri. Cu alte cuvinte, climatul organizațional este mediul „psihologic” în care inovația prinde rădăcini sau, dimpotrivă, e blocată.

CONCLUZII GENERALE

Prezenta cercetare doctorală s-a concentrat pe înțelegerea aprofundată a dinamicii managementului inovării în cadrul organizațiilor școlare din Regiunea Nord-Vest, punând accent pe interacțiunea dintre leadership, structuri organizaționale, cultură instituțională, factori externi și procesele interne de planificare și implementare a inovației. Prin utilizarea unei metodologii cantitative riguroase, a fost posibilă nu doar evaluarea percepțiilor actorilor instituționali implicați în educație, ci și testarea unor ipoteze relevante din perspectiva teoriei organizaționale și a managementului strategic în educație.

Un prim rezultat semnificativ al cercetării îl constituie validarea percepției asupra inovației ca fiind un proces intenționat, planificat și integrat strategic în viziunea instituțională a școlii. Respondenții, indiferent de funcția ocupată sau statutul profesional, au exprimat un acord larg față de ideea că inovarea presupune gândire anticipativă, alocare rațională de resurse și implementarea unor practici clar definite. Astfel, rezultatele confirmă faptul că în școlile din regiunea analizată există deja o conștientizare puternică a rolului inovației în adaptarea și modernizarea actului educațional.

Un alt aspect esențial evidențiat prin analiza datelor este rolul fundamental al leadershipului transformațional în susținerea și direcționarea proceselor inovative. Răspunsurile respondenților au arătat că liderii instituționali – directori, responsabili de proiecte sau alte funcții de conducere – sunt percepuți ca factori-cheie în crearea unui climat deschis, încurajator și orientat spre progres. Aceștia au capacitatea de a coagula echipe, de a inspira inițiativă și de a susține experimentarea și reflecția critică. Percepția pozitivă asupra leadershipului a fost una constantă în întregul eșantion, fără diferențe relevante între gen, funcție sau statut, ceea ce indică o validare colectivă a stilului de conducere practicat în multe dintre organizațiile analizate.

O dimensiune strâns legată de leadership este cultura organizațională, care, potrivit datelor obținute, este caracterizată de deschidere spre colaborare, valorizarea inițiativei individuale, asumarea responsabilității și comunicare eficientă. Răspunsurile respondenților relevă faptul că în școlile analizate există o tendință evidentă de construire a unei culturi partajate a învățării și inovării, în care schimbarea este acceptată ca necesară și firească. Această cultură se reflectă în percepțiile pozitive asupra implicării echipei pedagogice în inițierea de proiecte inovatoare și în convingerea generalizată că succesul școlii este strâns legat de capacitatea sa de a se adapta și transforma.

Pe lângă leadership și cultură, o altă axă a cercetării a fost reprezentată de resursa umană. Conform rezultatelor, angajații instituțiilor școlare sunt percepuți ca fiind foarte competenți, implicați și deschiși la învățare continuă. Se remarcă un consens clar privind

capacitatea acestora de a genera soluții creative, de a colabora eficient și de a contribui la dezvoltarea organizației. Această percepție susține ideea că școlile dețin un capital uman valoros, care, cu sprijinul unui cadru strategic adecvat, poate deveni un adevărat motor al schimbării. De asemenea, răspunsurile au evidențiat faptul că managementul cunoștințelor este integrat în activitatea organizațională, iar învățarea colectivă este percepută ca un proces susținut și funcțional.

În ceea ce privește infrastructura și mecanismele organizaționale, datele relevă o dublă perspectivă: pe de o parte, respondenții recunosc existența unor elemente care sprijină inovația – precum colectarea ideilor, comunicarea internă, inițiativa susținută – dar, pe de altă parte, semnalează insuficiența unor resurse materiale și tehnologice, precum și limitări în ceea ce privește mecanismele de monitorizare și evaluare a inovației. Deși planificarea este percepută ca fiind bine realizată, implementarea și urmărirea rezultatelor inovației sunt considerate puncte slabe, ceea ce sugerează nevoia dezvoltării unor instrumente și proceduri de evaluare mai clare și mai eficiente.

În plan strategic, cercetarea a relevat faptul că procesele de planificare a inovării sunt bine înțelese și relativ bine implementate. Respondenții au recunoscut importanța diagnosticării nevoilor organizației, a formulării unor obiective clare și a integrării acestora în planul general de dezvoltare instituțională. De asemenea, este percepută în mod favorabil contribuția echipei la inițierea unor direcții de dezvoltare și la adaptarea strategiei în funcție de schimbările contextuale. Acest grad de sofisticare a planificării confirmă un anumit nivel de maturitate organizațională, care permite școlilor să abordeze inovația nu doar punctual, ci ca parte a unei viziuni instituționale pe termen lung.

În ceea ce privește factorii externi, datele au evidențiat conștientizarea clară a rolului pe care îl joacă autonomia instituțională, politicile educaționale, colaborarea cu partenerii sociali și resursele financiare în susținerea inovației. Respondenții semnalează faptul că deși inițiativa locală este esențială, succesul inovării depinde într-o mare măsură de contextul sistemic – de gradul de descentralizare, de sprijinul guvernamental și de existența unor parteneriate reale și funcționale. Această perspectivă contextualizată confirmă ideea că inovația educațională trebuie înțeleasă ca un proces complex, aflat la intersecția dintre nivelul intern organizațional și cel extern sistemic.

Un alt rezultat important îl constituie lipsa unor diferențe semnificative între categorii demografice și profesionale. Faptul că percepțiile asupra majorității dimensiunilor analizate (caracterul inovării, leadership, cultură, strategii, competențe etc.) nu variază în mod relevant în funcție de gen, statut profesional sau funcție ocupată, indică o coeziune instituțională

puternică. Această coerență este semnul unei culturi organizaționale bine sedimentate, în care valorile și direcțiile majore sunt împărtășite de întreaga comunitate educațională. Totuși, acolo unde s-au observat diferențe (de exemplu, în percepția asupra implementării strategiei sau în modul de raportare la eșec), acestea reflectă o înțelegere mai profundă a complexității organizaționale din partea celor care dețin roluri de decizie sau experiență avansată, fără a afecta unitatea generală a viziunii instituționale.

În ansamblu, concluziile cercetării confirmă faptul că școlile din Regiunea Nord-Vest manifestă un potențial real pentru dezvoltarea și susținerea unui management inovativ, construit pe baza unor elemente solide de cultură organizațională, leadership transformațional, profesionalism și planificare strategică. În același timp, există limite evidente în ceea ce privește resursele, instrumentele de monitorizare și recunoașterea sistemică a inițiativelor inovative, ceea ce impune necesitatea unor politici educaționale coerente, adaptate realităților școlii contemporane.

ORIGINALITATEA ȘI CONTRIBUȚIILE INOVATIVE ALE TEZEI

Această teză doctorală aduce o contribuție valoroasă la dezvoltarea cunoașterii științifice din domeniul managementului educațional, printr-o abordare comprehensivă și contextualizată a inovării în școală, văzută atât ca proces sistemic, cât și ca realitate trăită și gestionată de actorii instituționali. Originalitatea lucrării derivă din modul în care a fost construită cercetarea – pornind de la un cadru teoretic solid, ancorat în literatura internațională actuală, și ajungând la o analiză empirică riguroasă, aplicată unei regiuni relevante din sistemul educațional românesc.

Unul dintre cele mai importante elemente de originalitate îl constituie **elaborarea unui cadru conceptual și operațional propriu**, care a integrat într-o arhitectură coerentă factori interni și externi ai inovării. Această abordare a permis explorarea inovației educaționale nu doar ca fenomen punctual sau tehnologic, ci ca **dinamică organizațională complexă**, în care cultura instituțională, stilul de conducere, resursele umane și relațiile cu mediul extern se intersectează într-un proces continuu de transformare. Cadrul propus poate fi utilizat ca model de analiză în cercetări viitoare sau adaptat în contexte educaționale diferite, fiind validat în mod empiric prin intermediul cercetării cantitative desfășurate.

-Teza aduce, de asemenea, o contribuție metodologică importantă prin **construcția și aplicarea unui chestionar extins**, care surprinde dimensiuni multiple ale inovării în organizațiile școlare: de la percepțiile asupra caracterului inovației, până la elemente concrete precum competențele personalului, mecanismele de implementare, barierele organizaționale sau influențele externe. Acest instrument, adaptat specificului educațional autohton, reprezintă

un aport semnificativ la instrumentarul de cercetare din domeniul educației și poate fi utilizat pentru diagnoze instituționale sau evaluări longitudinale ale capacității de inovare.

Un alt element de noutate constă în **integrarea unei perspective sistemice asupra inovației**, prin care aceasta este analizată ca rezultat al interacțiunii dintre variabile organizaționale interne (leadership, cultură, planificare, competențe, infrastructură) și factori externi (politici educaționale, autonomie instituțională, finanțare, parteneriate). Această abordare holistică depășește modelele parțiale sau excesiv tehnocratice regăsite în multe cercetări și oferă o viziune echilibrată, în care inovația este înțeleasă ca un proces condiționat, dar și modelabil, deopotrivă din interiorul și exteriorul organizației.

Din punct de vedere empiric, teza oferă o *contribuție substanțială la înțelegerea modului în care școlile din Regiunea Nord-Vest se raportează la inovație*. Eșantionul consistent, care a inclus atât personal de conducere, cât și personal de execuție, a permis surprinderea unui spectru larg de opinii, experiențe și evaluări, într-un mod reprezentativ și echilibrat. Rezultatele obținute completează un gol de cunoaștere în literatura românească, în special în ceea ce privește dimensiunea aplicată și contextuală a inovării în educație.

Mai mult decât atât, lucrarea aduce o contribuție semnificativă și în plan practic, prin *formularea unor recomandări strategice fundamentate empiric*, care pot ghida managerii școlari, formatorii de politici și actorii educaționali în procesul de modernizare instituțională. Aceste recomandări vizează atât dimensiunea conducerii – prin promovarea unui leadership transformațional și participativ –, cât și aspecte structurale, precum necesitatea unei mai bune corelări între resurse, obiective și mecanisme de monitorizare. De asemenea, sunt aduse în discuție aspecte relevante legate de digitalizare, formarea continuă a cadrelor didactice, stimularea inițiativei și valorizarea colaborării în școală.

Nu în ultimul rând, teza contribuie la *extinderea teoriei managementului educațional prin aplicarea și adaptarea unor concepte internaționale* la contextul specific al școlii românești. Integrarea unor concepte precum „maturitate organizațională”, „leadership transformațional”, „inovare deschisă” sau „evaluare adaptivă” în analiza școlii românești reprezintă un efort de translare teoretică valabil, care ajută la sincronizarea cercetării autohtone cu direcțiile actuale din științele educației.

În ansamblu, originalitatea tezei rezidă în *abordarea sa complexă, aplicată și integratoare*, care a reușit să traducă o problemă extrem de actuală – cea a inovării în educație – într-un demers științific solid, relevant teoretic și valoros din punct de vedere practic. Lucrarea nu doar că oferă o radiografie pertinentă a stării actuale a managementului inovării în

școală, dar și trasează direcții viabile pentru dezvoltarea instituțională și consolidarea unei culturi educaționale orientate spre schimbare și progres.

LIMITĂRILE CERCETĂRII

Orice demers științific riguros presupune recunoașterea limitelor sale metodologice și conceptuale, întrucât acestea nu diminuează valoarea cercetării, ci contribuie la delimitarea domeniului de validitate a concluziilor și la fundamentarea unor viitoare direcții de investigare. Teza de față, deși se bazează pe un cadru teoretic bine consolidat și o cercetare empirică solidă, prezintă o serie de limitări care trebuie menționate, în vederea interpretării corecte și prudente a rezultatelor.

Cercetarea a utilizat exclusiv metode cantitative de colectare și analiză a datelor, prin aplicarea unui chestionar structurat adresat personalului din organizații școlare. Deși această abordare a permis obținerea unei imagini generale și riguroase asupra percepțiilor legate de managementul inovării, **lipsa unor metode calitative complementare** (interviuri, focus grupuri, observații directe) poate limita profunzimea analizei și capacitatea de a surprinde nuanțele fine ale fenomenului investigat. Introducerea unor metode calitative într-un design de tip mixt (mixed-methods) ar fi permis o contextualizare mai profundă a datelor, evidențiind motivațiile, emoțiile, constrângerile sau rezistențele reale întâmpinate de actori în raport cu inovarea.

Chiar dacă dimensiunea eșantionului a fost una semnificativă ($n = 302$) și a acoperit organizații școlare din întreaga Regiune Nord-Vest, rezultatele nu pot fi generalizate la nivel național. Diversitatea sistemului educațional românesc, marcată de particularități geografice, economice și culturale, impune prudență în extrapolarea concluziilor către alte regiuni. În plus, deși s-a urmărit o stratificare echilibrată a eșantionului pe funcții, statut profesional și gen, **anumite subgrupuri pot fi subreprezentate**, ceea ce poate influența robustețea comparativă a analizelor statistice bivariate.

Datele colectate sunt, în întregime, de tip auto-raportare, ceea ce implică un risc inerent de **subiectivitate, dorință de conformare socială** sau chiar lipsă de acuratețe în autoevaluare. Astfel, este posibil ca anumite răspunsuri să reflecte mai degrabă convingeri dezirabile decât realități obiective ale funcționării instituțiilor. Acest aspect este specific cercetărilor de tip atitudinal și perceptual, iar viitoare investigații ar putea include **date triangulate** – cum ar fi documente instituționale, indicatori de performanță sau evaluări externe – pentru o mai bună validare a răspunsurilor.

Cercetarea s-a desfășurat într-un anumit interval temporal și într-un context socio-educational specific. Având în vedere **caracterul dinamic al politicilor educaționale, al digitalizării și al contextului post-pandemic**, este posibil ca anumite percepții să se fi modificat între timp. De aceea, rezultatele oferă o fotografie de etapă, relevantă pentru perioada cercetării, dar care necesită actualizare constantă pentru a rămâne validă în timp. Studiile longitudinale ar reprezenta o continuare firească, oferind posibilitatea surprinderii **evoluției percepțiilor și practicilor în timp**.

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Pornind de la aceste limite, dar și de la rezultatele obținute, se conturează mai multe direcții valoroase pentru cercetări viitoare, care pot extinde și aprofunda contribuțiile prezentei lucrări.

O direcție importantă ar fi **extinderea cercetării la nivelul tuturor regiunilor de dezvoltare ale României**, pentru a identifica similitudini și diferențe în percepția și implementarea managementului inovării. De asemenea, o cercetare comparativă între mediul urban și cel rural sau între diferite niveluri de învățământ (primar, gimnazial, liceal) ar putea aduce o înțelegere mai nuanțată asupra modului în care contextul local influențează cultura organizațională și deschiderea către inovație.

Pentru aprofundarea interpretării, se recomandă **combinarea metodelor cantitative cu cele calitative**, prin organizarea de interviuri semistructurate cu directori, profesori inovatori sau experți în politici educaționale. Acest tip de cercetare ar permite surprinderea unor dimensiuni greu accesibile prin chestionare – cum ar fi rezistențele culturale la schimbare, dilemele etice ale liderilor sau dinamica relațiilor informale din instituție.

Având în vedere transformările accelerate din ultimii ani, o altă direcție importantă este investigarea aprofundată a **inovației digitale în managementul educațional**, cu accent pe competențele digitale ale cadrelor didactice, infrastructura TIC, platformele de învățare digitală și gradul de integrare a tehnologiei în procesul decizional. O astfel de cercetare ar contribui la configurarea unei paradigme actualizate a leadershipului digital în școală.

Inovația în educație nu poate fi evaluată doar prin percepții imediate, ci are nevoie de **monitorizare în timp**. Prin urmare, dezvoltarea unor **studii longitudinale care să urmărească sustenabilitatea inițiativelor inovatoare**, impactul acestora asupra performanței instituționale sau asupra satisfacției actorilor educaționali ar reprezenta o continuare valoroasă a acestei teze.

Un alt domeniu promițător de cercetare este cel al **modului în care organizațiile educaționale gestionează eșecul**, învață din greșeli și transformă insuccesele în surse de

dezvoltare. Cultura învățării organizaționale, alături de mecanismele de feedback și reflecție, pot fi analizate în profunzime pentru a înțelege **capacitatea reală a școlii de a se adapta și reinventa.**

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

- 1) Agabrian, M., & Millea, V. (2015). Parteneriate școală-familie-comunitate. Studiu de caz. Iași: Institutul European.
- 2) Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Boulder, CO: Westview Press.
- 3) American Montessori Society. (n.d.). About Montessori. Preluat de la <https://amshq.org/about-montessori/>
- 4) Andrew, M. D., & Schwab, R. L. (1995). Has reform in teacher education influenced teacher performance? An outcome assessment of graduates of an eleven-university consortium. *Action in teacher education*, 17(3), 43-53.
- 5) Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 6) Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). *Leadership theory and research*. Oxford University Press.
- 7) Barbu, I. (2009). *Climatul educațional și managementul școlii*. București: Editura Didactică și Pedagogică.
- 8) Barbu, L. (2010). *Managementul calității în învățământul preuniversitar*. București: Editura Sfântul Ierarh Nicolae.
- 9) Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- 10) Béchard, J.-P. (2001). *L'innovation pédagogique dans l'enseignement supérieur: Une recherche de sens*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- 11) Bell, C. R. (2002). *Managers as mentors: Building partnerships for learning*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- 12) Bennis W., *On Becoming a Leader*, Ed. Addison-Wasley, 1984.
- 13) Biesta, G. (2013). *The beautiful risk of education*. Routledge.
- 14) Brewer, D. J. (1996). Career paths and quit decisions: Evidence from teaching. *Journal of Labor Economics*, 14(2), 313-339.
- 15) Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to Improve: How America's Schools Can Get Better at Getting Better*. Harvard Education Press.
- 16) Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to Improve: How America's Schools Can Get Better at Getting Better*. Harvard Education Press.

- 17) Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- 18) Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- 19) Brown, B. (2018). *Dare to lead*. Random House.
- 20) Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). *Nine lies about work*. Harvard Business Review Press.
- 21) Burduș, E. (2017). *Fundamentele managementului organizației* (ed. rev.). Pro Universitaria.
- 22) Bush, T. (2015). *Leadership și management educațional. Teorii și practici actuale*. București: Polirom.
- 23) Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishing Company Inc.
- 24) Chapman, C., Ainscow, M., & West, M. (2004). *Networked Learning Communities: A Review of the Evidence*. NCSL.
- 25) Chelcea, S. (2007). *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative* București: Editura Economică
- 26) Cojocaru, V. (2014). *Managementul resurselor umane în organizații moderne*. Editura Universitară.
- 27) Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press.
- 28) Covey, S. R. (2006). *Principle-Centered Leadership*. New York: Free Press.
- 29) Covey, S. M. R. (2022). *Trust and inspire*. Simon & Schuster.
- 30) Cristea, S. (2004). *Dicționar de termeni pedagogici*. București: Editura Didactică și Pedagogică.
- 31) Cristea, S., (2004) *Managementul organizației școlare*, București, Editura Didactică și Pedagogică
- 32) Darling-Hammond, L. (2002). *Redesigning schools: What matters and what works*. Stanford, CA: Stanford University.
- 33) Darling-Hammond, L., Chung, R., & Frelow, F. (2002). Variation in teacher preparation: How well do different pathways prepare teachers to teach?. *Journal of teacher education*, 53(4), 286-302.
- 34) Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Learning Policy Institute.
- 35) Darling-Hammond, L., & Rothman, R. (2017). *Empowered educators*. Jossey-Bass.
- 36) Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Leithwood, K., & Kington, A. (2008). Research into the impact of school leadership on pupil outcomes: Policy and research contexts. *School Leadership and Management*, 28(1), 5-25.
- 37) Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2010). *Shaping school culture: Pitfalls, paradoxes, and promises*. John Wiley & Sons.
- 38) Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping school culture*. John Wiley & Sons.
- 39) Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust.
- 40) Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- 41) Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181-199.

- 42) Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- 43) Drucker, P. F. (2011). *Management challenges for the 21st century* (reprint). HarperBusiness.
- 44) DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Solution Tree.
- 45) Dușe, C. S. (2006). *Managementul educațional. Managementul instituțiilor educaționale*. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”.
- 46) Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- 47) Edmunds, F. (2004). *An Introduction to Steiner Education: The Waldorf School*. Sophia Books.
- 48) Edmunds, F. (2013). *An introduction to Steiner education: The Waldorf school*. Rudolf Steiner Press.
- 49) Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change* (2nd ed.). New York: Teachers College Press.
- 50) Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
- 51) Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence*. Corwin.
- 52) Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*. Teachers college press.
- 53) Gareth, M., (1986) *Images of Organization*, London
- 54) Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard business review*, 86(3), 109.
- 55) Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- 56) Gritz, R. M. & Theobald, N.D. (1996). The effects of school district spending priorities on length of stay in teaching. *Journal of Human Resources*.
- 57) Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(3), 381–391.
- 58) Hanushek, E. A., Kain, J., & Rivkin, S. G. (1999). Do higher salaries buy better teachers?.
- 59) Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. Jossey-Bass.
- 60) Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
- 61) Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
- 62) Hargreaves, A., & Shirley, D. (2009). *The Fourth Way: The Inspiring Future for Educational Change*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- 63) Harris, P. (2002). *Survey of California Teachers*. Peter Harris Research Group.
- 64) Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters*. Corwin.
- 65) Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers*. Routledge.
- 66) Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- 67) Henke, J. W., Chen, Y., & Geis, D. (2000). Creating learning organizations through knowledge and leadership. *Organizational Development Journal*, 18(3), 1–11.
- 68) Henke, R., Chen, X., & Geis, S. (2000). *Progress through the teacher pipeline: 1992-93 college graduates and elementary/secondary school teaching as of 1997*. Washington, DC: National Center for Education Statistics, U.S. Department of Education.

- 69) Hord, S. M. (1997). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*. Southwest Educational Development Laboratory.
- 70) Ionescu, L. (2016). *Etică și responsabilitate managerială*. Pro Universitaria.
- 71) Ingersoll, R. (2002). *Out-of-field teaching, educational inequality, and the organization of schools: An exploratory analysis*.
- 72) Iucu, R. B., & Marin, E. (2018). *Politici și practici educaționale în România: între reformă și realitate*. București: Editura Universitară.
- 73) Jinga, I., & Istrate, E. (2015). *Management educațional*. EDP.
- 74) Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- 75) Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- 76) Lefter, V. (2012). *Management* (ed. rev.). Editura Economică.
- 77) Leithwood, K. (2012). *The nature of leadership*. Sage
- 78) Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129.
- 79) Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Seven strong claims about successful school leadership* (updated). Routledge.
- 80) Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
- 81) Lillard, A. S. (2005). *Montessori: The Science Behind the Genius*. Oxford University Press.
- 82) Loeb, S., & Page, M. E. (2000). Examining the link between teacher wages and student outcomes: The importance of alternative labor market opportunities and non-pecuniary variation. *Review of Economics and Statistics*, 82(3), 393-408.
- 83) Man, M. (2006). *Eficiența activității manageriale în învățământ*. București: Editura Arves.
- 84) Man, M. (2006). *Eficiența activității manageriale în învățământ*. București: Editura Arves.
- 85) Maslow, A. H. (2007). *Motivație și personalitate*, București, Editura Trei
- 86) Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., Bakia, M., & Jones, K. (2013). *The Effectiveness of Online and Blended Learning: A Meta-Analysis of the Empirical Literature*. Teachers College Record.
- 87) Militaru, G. (2013). *Managementul organizației*. Editura Universitară.
- 88) Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Free Press.
- 89) Mont, D., & Rees, D. I. (1996). The influence of classroom characteristics on high school teacher turnover. *Economic Inquiry*, 34(1), 152-167.
- 90) Montessori, M. (1964). *The Montessori Method*. Schocken Books. (Original work published 1912)
- 91) Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Sage Publications.
- 92) Muijs, D., Harris, A., Chapman, C., Stoll, L., & Russ, J. (2004). Improving schools in socioeconomically disadvantaged areas – A review of research evidence. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(2), 149–175. <https://doi.org/10.1076/sesi.15.2.149.30433>
- 93) Mulford, B., & Silins, H. (2003). Leadership for Organisational Learning and Improved Student Outcomes – What Do We Know?. *Cambridge Journal of Education*, 33(2), 175–195.

- 94) Mulford, B., & Silins, H. (2003). Leadership for Organisational Learning and Improved Student Outcomes – What Do We Know?. *Cambridge Journal of Education*, 33(2), 175–195.
- 95) Nicolescu, O., & Verboncu, I. (2015). Fundamentele managementului organizației. *Pro Universitaria*.
- 96) Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- 97) O'Neil, J. (1995). On schools as learning organisations: a conversation with Peter Senge.
- 98) O'Neil, J. (1995). On schools as learning organizations: A conversation with Peter Senge. *Educational leadership*, 52(7), 20-23.
- 99) Oppenheimer, T. (2007). *The Flickering Mind: The False Promise of Technology in the Classroom and How Learning Can Be Saved*. Random House.
- 100) Panagoreț, D. M. (2012). *Perfecționarea managementului educațional*. Târgoviște: Editura Bibliotheca.
- 101) Paraschiv, D. (2014). *Managementul inovării*. Editura ASE.
- 102) Patton, M. Q. (2011). *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Guilford Press.
- 103) Păun, E. (2006). *Management educațional: perspective teoretice și aplicative*. Iași: Editura Polirom.
- 104) Pânișoară, I. O. (2013). Este școala o școala care învață? Sau NU?
- 105) Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. OECD Publishing.
- 106) Rădulescu, C. (2020). *Managementul instituțiilor școlare*. EDP.
- 107) Sandu, D. (1992). *Statistică în științele sociale: probleme teoretice și aplicații pentru învățământul universitar*. București: Universitatea din București.
- 108)
- 109) Sahlberg, P. (2015). *Finnish Lessons 2.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* New York: Teachers College Press.
- 110) Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 111) Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.
- 112) Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 113) Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- 114) Senge, P. M. (2016). *A cincea disciplină: Arta și practica organizațiilor care învață* (trad.). București: Editura Business Tech International Press.
- 115) Sergiovanni, T. J. (2007). *Leadership and excellence in schooling*. London: Routledge.
- 116) Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (1998). What Characteristics and Processes Define a School as a Learning Organisation? Is This a Useful Concept To Apply to Schools?.
- 117) Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (2002). What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is this a useful concept to apply to schools? *International Education Journal*, 3(1), 24–32.
- 118) Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (2002). What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is this a useful concept to apply to schools? *International Education Journal*, 3(1), 24–32.

- 119) Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (2002). What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is this a useful concept to apply to schools? *International Education Journal*, 3(1), 24–32.
- 120) Simola, H. (2005). The Finnish Miracle of PISA: Historical and Sociological Remarks on Teaching and Teacher Education. *Comparative Education*, 41(4), 455–470.
- 121) Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 122) Stanciu, Ș. (2003). *Managementul organizației*. București: Editura Comunicare.ro.
- 123) Sundberg, C. (1985). *On the Feasibility of Cultural Interventions in Organizations*. Newbury Park: Sage Publications.
- 124) Theobald, N.D. (1990). An examination of the influences of personal, professional, and school district characteristics on public school teacher retention. *Economics of Education Review*.
- 125) Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (5th ed.). Wiley.
- 126) Țimpău, C. (2020). *Managementul instituțiilor școlare*. EDP.
- 127) Ulrich, D., & Smallwood, N. (2013). *Leadership sustainability*. McGraw-Hill.
- 128) Vlăsceanu, L. (2003). *Organizația care învață. Teorii și aplicații în educație*. Iași: Polirom.
- 129) Voiculescu, F., & Voiculescu, E. (2005). *Management educațional strategic. Analiză, proiectare, performare*. Cluj-Napoca: Risoprint.
- 130) Wagner, T. (2012). *Creating innovators*. Scribner.
- 131) Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 132) Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15th ed.). Pearson.
- 133) Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15th ed.). Pearson.
- 134) Wiliam, D. (2018). *Creating the schools our children need*. Learning Sciences International.
- 135) Zlate, M. (2004). *Leadership și management*. Iași: Editura Polirom.
- 136) Zenger, J., & Folkman, J. (2019). *The new extraordinary leader*. McGraw-Hill.
- 137) Senge, P. M., Nelda Cambron-McCabe, Timothy Lucas, Bryan Smith, Janis Dutton, Art Kleiner, (2016). *Școli care învață. A V-a disciplină aplicată în educație*, București, Editura Trei (Titlul original: *Schools That Learn. A Fifth Discipline Fieldbook For Educators, Parents, And Everyone Who Cares About Education*)
- 138) Comisia Prezidențială pentru Analiza și Elaborarea Politicilor din Domeniile Educației și Cercetării din România. (2007). *Strategia Educație și Cercetare pentru Societatea Cunoașterii*. București: Administrația Prezidențială.
- 139) European Commission. (2020). *Education and Training Monitor 2020*. Brussels: European Union. Retrieved from <https://education.ec.europa.eu>
- 140) Foundation Open Society Institute. (2000). *Step by Step: A Guide for Educators*. Open Society Institute
- 141) MEN – Ministerul Educației Naționale. (2015). *Strategia națională privind reducerea părăsirii timpurii a școlii*. București: MEN.
- 142) Ministerul Educației. (2021). *Curriculum relevant, educație deschisă pentru toți – Raport final de implementare*. București.
- 143) OECD. (2010). *Improving Schools: Strategies for Action in Mexico*. OECD Publishing.

- 144) OECD. (2017). The OECD Handbook for Innovative Learning Environments. OECD Publishing.
- 145) OECD. (2018). Education Policy Outlook 2018: Putting Student Learning at the Centre. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264301528-en>
- 146) OECD. (2019). Teachers and School Leaders as Lifelong Learners: TALIS 2018 Results (Volume I). OECD Publishing.
- 147) OECD. (2020). Back to the future of education. OECD Publishing.
- 148) OECD. (2021). The State of School Education: One Year into the COVID Pandemic. Paris: OECD Publishing.
- 149) UNESCO. (2021). Reimagining our futures together. UNESCO Publishing.
- 150) UNICEF. (2000). Early Childhood Education in Central and Eastern Europe: Step by Step Programs. UNICEF CEE/CIS Office.
- 151) Centrul Step by Step. (n.d.). Principii. Preluat de la <https://www.stepbystep.ro/alternativa-step-by-step/principii/>
- 152) <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/apr95/vol52/num07/On-Schools-as-Learning-Organizations@-A-Conversation-with-Peter-Senge.aspx> accesat in data de 25.02.219, ora 19:37.



MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH

„VALAHIA” UNIVERSITY of TARGOVISTE

IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES

FIELD OF STUDY: *MANAGEMENT*

SUMMARY OF THE DOCTORAL THESIS

DOCTORAL SUPERVISOR,

Professor, PhD. CONSTANȚA POPESCU

DOCTORAL STUDENT ,

ALEXANDRINA-SIMONA-ADRIANA LAZA

(ONIȚA-AVRAM)



MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH
„VALAHIA” UNIVERSITY of TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES
FIELD OF STUDY: *MANAGEMENT*

„ The specificity of innovation management in school organizations”

DOCTORAL SUPERVISOR,

Professor, PhD. CONSTANȚA POPESCU

DOCTORAL STUDENT,

ALEXANDRINA-SIMONA-ADRIANA LAZA

(ONIȚA-AVRAM)

CONTENTS

	Page
Argument	11
Chapter 1 – School as organization and space of organizational learning	15
1.1. School as organization: characteristics and managerial functions	15
1.2. Organizational culture and its role for the institutional development	20
1.3. The concept of "learning organization" in the educational context	23
1.4. Theoretical models regarding collective learning and educational leadership	27
Chapter 2 – Innovation in school organization: approaches and tools	32
2.1. Conceptual boundaries: innovation, creativity and change	32
2.2. Types of innovations applicable in education (product, process, marketing, organizational)	37
2.3. Support management documents (PDI, PAS, operational plan)	41
2.4. Management role in boosting school innovation	44
2.5. Success models in educational innovation	47
Chapter 3 – Innovation management in schools: practices, policies and results	56
3.1. Educational policies and strategic leadership in school innovation	57
3.2. Practical and methodological dimensions of supporting innovation	65
3.3. Ongoing staff training: a driver of sustainable change	70
3.4. The impact of organizational culture on implementing innovation	74
3.5. Evaluation of innovation results and the sustainability of organizational learning	82
Chapter 4 - Empirical research on innovation management in school organizations from the North-West Region	91
4.1. Research Purpose	93
4.2. Research Goals	93
4.3. Research Assumptions	94
4.4. Material and Method	94
4.5. Research Design	95
4.6. Population and Sample	95
4.7. Instrument	95

4.8. Data Analysis	96
ASSUMPTIONS VERIFICATION	230
Chapter 5- Lines of action regarding boosting innovation in school organizations	240
GENERAL CONCLUSIONS	248
Originality and innovative contributions of the thesis	250
Research limitations	252
Future research lines	253
Bibliographic references	255
Research questionnaire	261

Acknowledgements

The completion of this doctoral thesis marks the end of a long, complex and transformative journey, a journey that I could not have completed without the support, rigor and wisdom of my supervisor, prof. univ. dr. habil Constanța Popescu. Looking back, I realize that every stage of the research – from the first uncertain questions to the formulation of the final conclusions – was shaped by the constant presence and careful guidance I received from prof. univ. dr. habil Constanța Popescu.

I had the privilege of working alongside a mentor who did not limit himself to the formal role of coordinator, but became a true intellectual landmark. Through the way he knew how to ask the right questions, open up new perspectives and provide clarity in moments when the direction seemed unclear, he transformed the research process into an authentic growth experience. Every discussion, every observation and every suggestion contributed to the consolidation of a mature academic thinking, capable of looking in depth and arguing responsibly.

His scientific rigor was doubled by a rare availability: that of understanding the natural rhythm of a doctoral student's evolution, with the hesitations, enthusiasms and moments of blockage inherent to such an endeavor. In difficult moments, when the workload seemed overwhelming or when doubt was taking hold, his calm and encouraging support had a decisive impact. He knew how to transform obstacles into exercises for reflection, and uncertainties into opportunities for refinement.

I am deeply grateful to him for the way he managed to combine professional exigencies with a human, open and balanced attitude. He offered freedom where exploration was needed and intervened firmly where clarification was necessary. This subtle balance between autonomy and guidance contributed not only to the quality of the thesis, but also to my formation as a researcher.

During these years, I learned from my supervisor not only research methods, but also a work ethic, a discipline of thought, and a responsibility towards scientific truth. I discovered, through his example, what it means to remain faithful to academic rigor, to constantly seek precision, and to view each result with lucidity and honesty.

This collaboration represented for me more than a formal working framework; it was a formative experience, an ongoing dialogue that shaped my way of looking at research and

strengthened my confidence in my own capabilities. For all of this – for his patience, for his trust, for his exactingness, for his intellectual generosity, and for his constant support – I convey my utmost gratitude to my supervisor. This page of thanks is, in essence, a testimony of the deep respect I have for him and of the essential role he played in the completion of this thesis and in my professional development

I would like to thank the teaching staff of the DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMAN SCIENCES WITHIN THE "VALAHIAN UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE" for the support offered throughout the period of my studies. To all those who contributed to my formation as a person and a professional, I offer my best thoughts and gratitude.

Last but not least, I would like to thank my family for their patience, support, understanding and for helping me get through difficult times.

Keywords: educational management, innovation management, school organizations, educational leadership, organizational culture, educational innovation, institutional development, ongoing education, educational sustainability, North-West Region of Romania

INTRODUCTION

The profound transformations that have marked the contemporary society, generated by the accelerated technological progress, globalization and socio-cultural changes, have led to redefining the function of education and the role of school organizations. These are no longer just spaces for sharing knowledge, but are becoming strategic environments for boosting innovation, developing transversal skills and forming adaptable human capital. Given this context, the capacity of a school organization to integrate innovative processes becomes essential to cope with the complex challenges of the 21st century.

This paper addresses the management of innovation in school organizations, with a focus on the analysis of perceptions, practices and barriers felt in the process of implementing the educational innovation. The topic is current and necessary, since education is in a process of profound reconstruction, together with curricular reforms, digitalization and new pedagogical models, all of which call for a strategic managerial approach, oriented towards change, creativity and institutional adaptability.

This paper aims to analyze the management of innovation in pre-university school organizations, by investigating the perceptions of teachers, existing practices and barriers encountered in the process of implementing educational innovations. The study focuses on the North-West Region of Romania, providing a contextual image of the educational realities in this area and on the way how European and national policies are reflected locally. The final goal is to provide a solid scientific basis for understanding and developing innovative management in schools, useful both for practitioners and for decision-makers.

The thesis explores the potential of innovation as a strategic dimension of the educational and managerial process. It is based on a dual approach: on the one hand, it provides a solid theoretical basis, anchored in national and international specialized literature; on the other hand, it proposes a rigorous empirical analysis, carried out in schools from the North-West Region of Romania, aiming to identify the teachers' perceptions regarding the factors that support or inhibit the innovation process.

This research aims to provide the broadest possible understanding of how innovative processes are perceived and implemented in school organizations within pre-university

education. In this regard, a first goal aims to observe the teachers' perceptions regarding innovation – the way how teachers understand, value and relate innovative practices to the realities of the school where they work. This dimension is essential, because teachers' attitudes and representations mean the foundation of any sustainable change.

Another goal of the research is to identify the types of educational innovations that are more frequently implemented inside pre-university schools. This includes both pedagogical innovations, reflected in modern teaching and assessment methods, and organizational ones, related to the leadership, communication and institutional collaboration.

The research also aims to highlight the major obstacles that limit or block the implementation of changes. Insufficient material resources, cultural resistance, lack of continuous training or the absence of an unified vision can represent significant barriers, and their identification is crucial for finding applicable solutions.

An important goal also concerns the role of educational leadership. The study aims to show to what extent the leadership style, the involvement of the principal and his/her ability to create a positive organizational climate influence the emergence and sustainability of innovations.

Last but not least, the research aims to analyze regional and contextual particularities. Since the study is carried out in the North-West Region, special attention is paid to the way how the local specificity – marked by cultural diversity, differences between urban and rural environments and different levels of resources – shapes both the opportunities and challenges of the innovation process inside schools.

Through this approach, the research goals converge towards shaping a complex picture of innovation in pre-university education: a picture that combines the dimension of individual perceptions, organizational dynamics and broader contextual influences, European, national and local.

It is important to emphasize that the results of the empirical research presented in this paper were disseminated and validated in the academic community through publishing two scientific articles, acknowledged for the rigor of the evaluation and international visibility. These articles presented the methodology, assumptions, tools used and conclusions filed based on the analysis of data collected from the field, thus contributing to the consolidation of the theoretical framework and the validation of the practical applicability of the model proposed. Their publication allowed not only a scientific confirmation of the results, but also a dissemination of the conclusions to other teachers, school managers and decision-makers in

the educational system. At the same time, the theoretical part of the thesis – which includes the conceptual analysis, the study of innovative management models, typologies of educational leadership and the connections between organizational culture and the adaptability of educational institutions – was capitalized in two distinct articles, published in indexed specialized journals. These contributions have brought necessary conceptual clarifications for the Romanian academic field, providing a coherent theoretical foundation for the research itself. Thus, the work benefits from a double level of validation: a practical one, through the interpretation of data collected in educational units with science profiles, and an academic one, through the dissemination of the results in an acknowledged scientific framework.

The first chapter is dedicated to the conceptual delimitation of the topic. The notions of educational management, organizational innovation and school leadership are analyzed, with an emphasis on the theoretical models from national and international literature. At the same time, the relationship between organizational culture and openness to change is explored, highlighting how the internal environment of the school can facilitate or block the innovative processes. This theoretical framework provides the necessary foundation for understanding the empirical results.

The second chapter analyzes the pre-university education system in a double key: comparative and contextual. It discusses the European strategic goals (such as reducing early school leaving or the education digitalization), shows the policies and reforms implemented in Romania and describes the specific situation of the North-West Region, including the particularities of the component counties. This section provides a framework for understanding the educational challenges and opportunities at macro and micro levels.

The topic addressed is located at the intersection of educational management, organizational innovation and sustainable institutional development. In this regard, the thesis makes an original contribution to delimiting the factors that can boost or block innovation in schools, as well as to outlining a methodological framework applicable to other future research. Among these are: the manager's leadership style, the current organizational culture, the available resources, the level of decision-making autonomy, the availability of teachers to participate to ongoing training and openness to new things. The thesis also highlights the importance of a positive organizational climate, based on trust, collaboration and collective involvement in the decision-making process.

Starting from these premises, the research aimed to find scientific answers to questions relevant to the field of education: How do teachers perceive the innovation process? What types of innovations are most frequently implemented? What are the most common obstacles to

change? What role does leadership play in triggering and boosting innovative initiatives? And last but not least, how can optimal conditions be created for schools to become learning organizations?

The paper is the result of extensive, multidisciplinary documentation, which included studies in the fields of education, management, organizational psychology and sociology. The conceptual analysis was completed with quantitative research, based on using a questionnaire among teachers, whose answers were statistically processed in order to identify trends, correlations and significant differences. The interpretation of these data allowed to file relevant conclusions for school management practices and public policies in education field.

Thus, in the third Chapter, I presented the methodological approach of the study. The assumptions filed, the research instruments used (questionnaire applied to teachers), the sample and the statistical analysis methods are described. The emphasis is placed on the scientific rigor of the data collection and processing process, so that the results are valid and relevant. Here too, the choice of the North-West Region as a research field is argued, aswell as its relevance related to the topic investigated.

The fourth chapter represents the empirical core of the work. Based on the data obtained from using the questionnaires, teachers' perceptions on the process are analysed, also the innovation, the types of innovative practices identified and the frequently encountered barriers. The results are discussed related to the specialized literature, highlighting both convergences and contextual differences. Special attention is paid to the role of school leadership and organizational culture given the innovation dynamics.

The fifth chapter, starting from the conclusions obtained through the analysis of the assumptions, shows strategic lines, effective actions aimed at boosting innovation in school organizations and general proposals aimed at capitalizing on the innovative potential of the Romanian schools.

Overall, the thesis proves that innovation in education is possible and necessary, and the success of this process depends on the convergence of several factors: the strategic vision of the management, the collective support of the staff, the flexibility of the institution and the alignment of organizational values with the true needs of educational beneficiaries. In a constantly changing educational world, the ability to generate, support and disseminate innovations becomes a key indicator of the performance of school institutions.

The paper aims to be a significant contribution to the development of knowledge in the field of educational management, providing a current, scientifically grounded and useful vision for practitioners, researchers and decision-makers. Publishing the results in articles from

sections A and B strengthens the impact of the paper, ensuring academic visibility and acknowledging the research approach among specialists in the field.

RESEARCH PURPOSE:

The purpose of this research is to contribute to a deep and systematic understanding of innovation management within school organizations from the North-West Region, by exploring the relationships between leadership, organizational structures, innovation processes and the results obtained. The study aims to develop a conceptual and methodological framework that supports the efficient innovation implementation given the educational context. The North-West Development Region is one of the eight development regions of Romania, established in 1998 to support the implementation of European cohesion policies and to allow access to structural funds. It includes six counties: Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu Mare and Sălaj, each with distinct geographical, economic and cultural particularities. The region has a population of approximately 2.7 million inhabitants, being a heterogeneous area, where large urban centers (Cluj-Napoca, Oradea, Baia Mare) coexist with predominantly rural areas, characterized by strong traditions, but also by development challenges.

In terms of education, the region is notable for a relatively high density of pre-university education units, but also for a strong polarization between urban schools, equipped and attractive, and rural schools, which often face a lack of material and human resources. This diversity represents a favorable framework for analyzing teachers' perceptions about innovation and about the quality of the educational process.

BIHOR County is located on the border with Hungary, Bihor County has as its capital the municipality of Oradea, a city under full urban and economic development. The county's border position favors cross-border collaboration and attracting investments. In terms of education, Bihor has a diverse school network, with an emphasis on cooperation with institutions from Hungary, but also with university centers from the country. In rural areas, schools encounter difficulties related to infrastructure and teacher mobility, but European projects have supported the modernization of some units and the implementation of remedial programs.

BISTRIȚA-NĂSĂUD has its county seat in Bistrița municipality and a well-preserved historic center. The specifics of the county is given by its mountainous location and its predominantly rural characteristics. The schools from Bistrița-Năsăud reflect this reality: although there are modern units in the urban environment, many rural schools are coping with a decrease in the school population, with poor transportation and with difficulties in attracting qualified teachers. However, local communities maintain a strong interest in education, and cultural traditions.

CLUJ County, with its seat in Cluj-Napoca, represents the educational and university pole of the region. In addition to prestigious universities, the network of pre-university schools is one of the most developed and performing in the country. Pilot projects in the field of digitalization, curricular innovation and teacher training are frequently implemented in Cluj. The major discrepancy is found between urban and rural areas: while schools in Cluj-Napoca have access to modern resources, schools in isolated communes face a lack of facilities and a higher rate of school dropout.

MARAMUREȘ County is based in Baia Mare and is acknowledged for its traditions, also reflected in pre-university education. Rural schools play an important role into preserving local cultural identity, by sharing traditions and crafts. At the same time, there are challenges related to access to modern infrastructure and ensuring school transportation. In Maramureș, teachers often face a context where formal education must intertwine with local cultural specificity, which creates opportunities but also difficulties in applying unitary educational standards.

SATU MARE County is positioned on the border with Hungary and Ukraine, Satu Mare County has an ethnically heterogeneous population. Cultural diversity is also reflected in the educational system, where there are located school units teaching in Romanian, Hungarian and German language. This feature brings benefits for the development of intercultural skills, but also requires an implemented educational management. In rural areas, schools face challenges similar to those in the rest of the region – poor infrastructure and migration of the school population.

SĂLAJ County has the county seat of Sălaj in the municipality of Zalău. The county has a high share of rural population, which is directly reflected in the school network. Many schools from small villages have low numbers of students, sometimes operating with simultaneous classes. Despite these difficulties, there are implemented modernization initiatives through national and European programs, as well as through the involvement of local authorities. Pre-university education in Sălaj is marked by the need to balance limited resources with the need to ensure equal opportunities in education for all students.

At the European Union level, pre-university education is regulated by the goals of the Education and Training 2020 strategy and continued by the Education for 2030 agenda. The main lines aim at reducing the early school leaving rate, increasing participation to early education, developing key competences and promoting social inclusion. Also, digitalisation and lifelong learning are considered priorities, being supported by programmes such as Erasmus+ and the European Social Fund. In this framework, Romania is called upon to

harmonise its own educational policies with the European standards, ensuring equity and quality.

In Romania, the pre-university education system has undergone multiple reforms after 1989, trying to meet both national and European requirements. Educational policies aimed at modernising the curriculum, in-service training of teachers, decentralisation and increasing school autonomy. However, major challenges persist: urban-rural disparities, school dropout, lack of material resources and insufficient funding. Also, the social status of teachers and working conditions influence directly the perception of innovation and the willingness to implement changes.

At the level of the North-West region, pre-university education reflects the general trends in Romania, but is also influenced by local particularities. Urban areas, especially Cluj-Napoca and Oradea, benefit from modern educational infrastructures and innovative programs. In contrast, in rural areas, especially in counties such as Sălaj or Bistrița-Năsăud, schools face a lack of resources and student migration. Also, the ethnic diversity of Satu Mare county adds a specific dimension, where the educational management must ensure cohesion and inclusion. Teachers in the region perceive innovation as necessary, but difficult to implement in the absence of proper resources. European and national programs have supported the modernization of several school units, but the sustainability of these changes depends on the community involvement and ongoing teacher training.

RESEARCH GOALS:

- 7. Developing a complex theoretical framework for analyzing innovation management in school organizations, integrating multidisciplinary perspectives.**
- 8. Examining internal and external organizational factors that facilitate or inhibit the innovation process in the educational environment.**
- 9. Analyzing the role of strategic leadership and organizational culture in boosting innovation and institutional performance.**
- 10. Identifying effective models for implementing innovation management, including the strategies, methods and tools used.**
- 11. Developing a set of indicators and evaluation mechanisms for measuring innovation performance and organizational maturity in the educational field.**
- 12. Filing practical and strategic recommendations for decision-makers in the educational system, aiming to boost the innovation processes and to align them with the requirements of a knowledge-based economy.**

RESEARCH ASSUMPTIONS:

7. **Transformational leadership** in school organizations leads to a significant increase in innovation capacity and organizational performance.
8. **An organizational culture** oriented towards collaboration and creativity is essential for the success of the innovative processes.
9. **There is a positive correlation** between the implementation of well-defined structures and mechanisms for innovation management and the level of innovation maturity in educational institutions.
10. **External factors**, such as public policies, funding and collaboration with social partners, significantly influence the innovation effectiveness in the educational system.
11. **The use of modern project management methodologies and digital technologies** supports the improvement of the efficiency and quality of innovative solutions in education.
12. **The integration of continuous training strategies for human resources** increases the level of employees' involvement and contribution to innovative initiatives.

MATERIAL AND METHOD

This doctoral research aims to investigate and deepen the understanding of the dynamics of innovation management in school organizations from the North-West Region of Romania. The study is based on a systematic and rigorous approach, designed to identify and analyze the internal and external factors that contribute to the innovation success in the education area. This approach aims to respond to the acute need to adapt the education system to the requirements of a knowledge-based economy and to the challenges imposed by globalization. To identify the school organizations included in the study, the following criteria were applied:

1. **Innovation concerns:** Organizations that carry out visible and significant activities to promote innovation, having a significant impact on the development and improvement of organizational performance, were selected.
2. **Accessibility:** The willingness of the respective organizations to provide access to relevant information for research.

3. Availability to participate: The level to which employees within the organizations showed interest and openness to participate to the scientific approach.

A total of 50 school organizations from the North-West Region were invited to the study, of which 43 (86%) accepted the participation, thus guaranteeing a relevant and representative sample for the region analyzed.

The North-West Region, one of the eight development regions from Romania, is located in the north-west of the country, sharing borders with Hungary and Ukraine. It includes the counties Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu Mare and Sălaj. The North-West Region plays an important role in the process of innovation and educational development in Romania, hosting prestigious higher education institutions. This socio-economic framework favors research projects and innovative initiatives, being a reference point for regional and national development.

RESEARCH DESIGN

The research is descriptive, with the main aim of exploring and understanding innovation management in school organizations. The study uses a structured questionnaire to collect data from teaching staff from schools in the North-West Region of Romania. This design is appropriate to describe and analyze the perspectives, practices and factors that influence the innovation processes in the educational environment.

POPULATION AND SAMPLE

The target population of the research includes employees from school organizations, namely teachers, principals and administrative staff. The sample was selected using the stratified sampling method to ensure the representativeness of the various subgroups (management - 30%, execution - 70%, teaching degrees: beginner, permanent, grade II, grade I; geographical distribution: urban and rural areas). The sample size was determined based on statistical calculations, taking into account a confidence level of 95% and a margin of error of $\pm 5\%$. It was determined that a sample of 302 respondents is proper in order to ensure the validity of the results.

INSTRUMENT

The questionnaire used in this research represents the main data collection instrument and was designed to meet the research goals on innovation management in school organizations. It was developed following a rigorous analysis of the specialized literature, being adapted to capture the specifics of the educational field. The questionnaire was structured into several sections to provide a comprehensive view on perceptions, attitudes and practices related to innovation.

The questionnaire was designed to collect data on:

- Employees' attitudes and perceptions towards innovation and innovation management.
- Innovation practices and strategies implemented in school organizations.
- Determinants and inhibitors of innovation processes.
- The role of leadership, organizational culture and human resources in promoting innovation.
- Results and impact of innovation on the organizational performance.

The questionnaire is divided into several thematic sections, each corresponding to a specific set of questions, as follows:

1. Section A: Perceptions of innovation management

This section includes statements that explore employees' perceptions of the importance of innovation and its role within school organizations.

2. Section B: Innovation in the educational system

The questions in this section are oriented towards analyzing how innovation is applied in the educational field, the factors that influence these processes and the strategies perceived as essential.

3. Section C: Leadership and organizational culture

This section explores the impact of leadership and organizational culture on the promotion of innovation, employees' involvement and the results obtained.

4. Section D: Innovation drivers and inhibitors

Barriers and incentives for innovation are identified, including those related to resources, funding and organizational support.

5. Section E: Demographic and Professional Data

This section collects information about respondents, such as gender, age, teaching degree, years of teaching experience, and position held (executive or management). Type of response: Closed questions with pre-set options.

DOCTORAL THESIS STRUCTURE

This doctoral thesis is structured into four chapters, preceded by Argument and Introduction, where, starting from the current context and the relevance of the topic, the goals and assumptions of the scientific research are filed, the epistemological delimitations are made and the research methodology used is presented. The entire work combines theoretical foundations with a rigorous empirical investigation, providing a complex picture of innovation management in school organizations.

Chapter 1: SCHOOL AS ORGANIZATION AND SPACE OF ORGANIZATIONAL LEARNING

This chapter aims to theoretically substantiate the research topic through an analysis of the school as a modern organization, in a permanent process of adaptation to social and educational transformations. The characteristics and managerial functions of the school organization are presented, with emphasis on how they contribute to achieving the educational mission and the community development. The paper emphasizes that the school is not only a formal framework for sharing knowledge, but also a dynamic space for organizational learning, where teachers and students actively participate to processes of change and innovation.

A central element of this chapter is the analysis of the organizational culture, seen as the foundation of institutional development. Organizational culture influences both the internal climate of the school and the level of openness to change, collaboration and creativity. Through the values and practices it promotes, it determines how teachers and the institution's management perceive the processes of innovation and adaptation. The concept of “learning organization” is also integrated here, inspired by the international specialized literature, which implies a reflective school, capable of learning from its own experiences and continuously integrating new educational practices.

The chapter also includes the presentation of theoretical models regarding collective learning and educational leadership, which provide benchmarks for understanding the organizational dynamics. Concepts such as single and double loop learning, communities of practice and transformational, participative and distributive leadership are highlighted. All these models show that the success of the school as organization depends largely on the leadership style and its capacity to stimulate collaboration and collective reflection.

Chapter 2: INNOVATION IN SCHOOL ORGANIZATION – APPROACHES AND TOOLS

Chapter two introduces the dimension of innovation as a fundamental process for the educational and organizational development. Starting from the conceptual delimitations between innovation, creativity and change, it analyzes the way how innovation manifests itself at school level. It emphasizes the importance of innovation not only as a punctual result, but as a continuous process that allows the institution to adapt to the requirements of a society in transformation.

The main types of innovations applicable in the educational field are presented: product innovation (introduction of new programs and school objects), process innovation (modernization of teaching-learning methods), organizational innovation (restructuring of management and leadership structures) and marketing innovation (strategies for promoting the school's image). These forms of innovation are discussed both from the perspective of their impact on students and teachers, and from that of the strategic role they have for the institutional development.

Special attention is paid to the managerial documents that support innovation: the institutional development plan, the annual schooling plan and the operational plan. These documents represent effective tools through which school management can integrate and monitor innovative processes. In addition, this chapter highlights the management role for boosting and coordinating school innovation, showing that the success of any change depends largely on the vision and involvement of principals.

Finally, several models of success in educational innovation are presented, illustrating good practices implemented at national and international levels. These examples prove that innovation can contribute to increasing school performance, adapting to digitalization and strengthening community trust in the educational institution.

Chapter 3: INNOVATION MANAGEMENT IN SCHOOLS – PRACTICES, POLICIES AND RESULTS

The third chapter focuses on the managerial dimension of innovation and how educational policies support its implementation. It analyzes the role of strategic leadership in promoting innovation, showing that the lines undertaken at political and managerial level have a direct impact on the openness of schools to change.

The practical and methodological dimensions of supporting innovation are presented, including the mechanisms through which favorable conditions can be created for the emergence and development of new practices. The chapter emphasizes the importance of continuous training of teaching staff, seen as a driver of sustainable change. Well-trained teachers and willing to learn throughout their careers can become agents of innovation, facilitating the school adaptation to current requirements.

A separate subchapter is dedicated to the impact of the organizational culture on implementing the innovation. A culture based on collaboration, trust and openness is essential for the success of innovative processes. It also analyzes methods for evaluating innovation results, with an emphasis on sustainability and their transformation into institutionalized practices.

Thus, this chapter proves that innovation management in schools is not limited to implementing specific measures, but involves an integrated, strategic process, through which the entire organization is oriented towards change and development.

Chapter 4: EMPIRICAL RESEARCH ON INNOVATION MANAGEMENT IN SCHOOL ORGANIZATIONS FROM THE NORTH-WEST REGION

The final chapter represents the applied part of the thesis and includes an empirical research conducted in schools from the North-West Region of Romania. The purpose, goals and assumptions of the research are presented, as well as the methodology used, based on applying a questionnaire to teachers and school managers.

The research results are analyzed using statistical methods and interpreted in relation to the specialized literature. They highlight the perceptions of teachers and principals on innovation, the types of innovations most frequently implemented, the factors that favor or hinder innovative processes and their impact on the quality of education. The partial conclusions drawn from the research provide answers to the assumptions filed and outline a realistic picture of the situation in the region investigated.

An important element of this chapter is the comparative interpretation of the results, which allows the identification of models of good practices, but also of major difficulties that must be overcome in order to transform innovation into a sustainable process.

Chapter 5- - LINES OF ACTION REGARDING BOOSTING INNOVATION IN SCHOOL ORGANIZATIONS

Based on the conclusions obtained by analyzing the assumptions from the previous chapter, strategic lines and effective actions are found to support innovation in school organizations. Given the context of profound transformations affecting the educational system, innovation becomes an essential factor for the development of school organizations in the context of sustainable development. This thesis, focused on innovation management in pre-university education institutions, emphasizes the importance of a strategic and integrated approach, aimed at promoting adaptability, performance and educational competitiveness.

The main recommended lines of action, filed in response to the challenges identified and supported by the data obtained in the research.

1. Promoting innovative management in educational units

Given the current educational context, characterized by accelerated changes and systemic uncertainties, innovative management is no longer an option, but a strategic necessity. The leadership of school institutions must go beyond the traditional administrative paradigm

and implement a transformative vision, oriented towards anticipating change, boosting creativity and capitalizing on human and information resources.

2. Integrating technology into educational processes

Digital technology has become a structural element of the contemporary world, with a profound impact on the way an educational institution is learned, taught and managed. The effective integration of technology in school should not be perceived as an isolated approach, but as an integral part of the educational innovation strategy.

3. Ongoing training of teachers and managers – the drive of educational innovation

One of the central pillars of innovation in education is the ongoing professional development of human resources – both teachers and those in management positions. Innovation cannot be implemented sustainably in a stagnant professional environment, marked by outdated pedagogical routines or a lack of openness to change

4. Boosting creativity and initiative at the managerial level

Another essential element for generating and supporting innovation in schools is the ability of the management team to promote and capitalize on innovative initiatives within the organization. Managerial creativity does not only mean inventing novel solutions, but also creating a framework where valuable ideas can be expressed, tested and implemented effectively.

5. Institutional collaboration and educational partnerships – catalysts for innovation

In a dynamic educational system, innovation can no longer be conceived exclusively as an internal process. Sustainable change in schools requires openness to the external environment, inter-institutional collaboration and active participation to educational networks, both at local, national or international levels.

6. Creating an organizational climate favorable to innovation

Innovation cannot be imposed through formal rules or administrative directives. It needs a healthy internal ecosystem, where people feel valued, trust each other, feel free to express ideas and take risks. In other words, organizational climate is the “psychological” environment where innovation takes root or, on the contrary, is blocked.

GENERAL CONCLUSIONS

This doctoral research focuses on the in-depth understanding of the dynamics of innovation management within school organizations from the North-West Region, emphasizing the interaction between leadership, organizational structures, institutional culture, external factors and internal processes of planning and implementing innovation. By using a rigorous quantitative methodology, it was possible not only to evaluate the perceptions of institutional actors involved in education, but also to test relevant assumptions from the perspective of organizational theory and strategic management in education.

A first significant result of the research is the validation of the perception of innovation as an intentional, planned and strategically integrated process in the institutional vision of the school. Respondents, regardless of their position or professional status, expressed a broad agreement with the idea that innovation involves forward thinking, rational allocation of resources and the implementation of clearly defined practices. Thus, the results confirm that in schools from the region analyzed there is already a strong awareness of the role of innovation in adapting and modernizing the educational act.

Another essential aspect highlighted by the data analysis is the fundamental role of transformational leadership in supporting and directing innovative processes. The respondents' responses showed that institutional leaders – directors, project managers or other management positions – are perceived as key factors in creating an open, encouraging and progress-oriented climate. They have the ability to coagulate teams, inspire initiative and support experimentation and critical reflection. The positive perception of leadership was constant across the entire sample, with no relevant differences between gender, function or status, which shows a collective validation of the leadership style practiced in many of the organizations analyzed.

A dimension closely related to leadership is the organizational culture, which, according to the data obtained, is characterized by openness to collaboration, valuing individual initiative, undertaking responsibility and effective communication. The respondents' answers reveal that in the schools analyzed there is an obvious tendency to build a shared culture of learning and innovation, where change is accepted as necessary and natural. This culture is reflected in the positive perceptions of the pedagogical team's involvement in initiating innovative projects and in the generalized belief that the school's success is closely linked to its capacity to adapt and transform.

In addition to leadership and culture, another axis of the research was represented by human resources. According to the results, the employees of school institutions are perceived as being very competent, involved and open to continuous learning. A clear consensus is noted regarding their capacity to generate creative solutions, to collaborate effectively and to

contribute to the organization development. This perception supports the idea that schools have valuable human capital, which, with the support of a proper strategic framework, can become a true change drive. The responses also highlighted the fact that knowledge management is integrated into the organizational activity, and collective learning is perceived as a sustained and functional process.

Regarding the organizational infrastructure and mechanisms, the data reveal a double perspective: on the one hand, the respondents acknowledge the existence of elements that support the innovation – such as collecting ideas, internal communication, sustained initiative – but, on the other hand, they signal the insufficiency of material and technological resources, as well as limitations in terms of innovation monitoring and evaluation mechanisms. Although planning is perceived as being well done, implementation and tracking of innovation results are considered weaknesses, which suggests the need to develop clearer and more efficient evaluation tools and procedures.

At a strategic level, the research revealed that innovation planning processes are well understood and relatively well implemented. Respondents acknowledged the importance of diagnosing the organization's needs, formulating clear goals and integrating them into the overall institutional development plan. The team's contribution to initiating development directions and adapting the strategy to contextual changes is also perceived favorably. This level of planning sophistication confirms a certain level of organizational maturity, which allows schools to approach innovation not just on an ad hoc basis, but as part of a long-term institutional vision.

Regarding the external factors, the data highlighted a clear awareness of the role played by institutional autonomy, educational policies, international collaboration with social partners and financial resources in supporting innovation. Respondents point out that although the local initiative is essential, the innovation success depends to a large extent on the systemic context – the decentralization level, government support and the existence of real and functional partnerships. This contextualized perspective confirms the idea that educational innovation must be understood as a complex process, located at the intersection between the internal organizational level with the external systemic level.

Another significant result is the lack of significant differences between demographic and professional categories. The fact that perceptions on most of the analyzed dimensions (type of innovation, leadership, culture, strategies, skills, etc.) do not vary significantly according to gender, professional status or position held, shows a strong institutional cohesion. This coherence is the sign of a well-sedimented organizational culture, where the values and major

directions are shared by the entire educational community. However, where differences were observed (for example, in perceiving a strategy implementation or in the way of reporting on failure), these reflect a deeper understanding of the organizational complexity on behalf of those holding decision-making roles or advanced experience, without affecting the overall unity of the institutional vision. Overall, the research conclusions confirm that schools from the North-West Region prove a real potential for developing and supporting innovative management, built on solid elements of organizational culture, transformational leadership, professionalism and strategic planning. At the same time, there are obvious limits in terms of resources, monitoring tools and systemic acknowledgement of innovative initiatives, which requires the need for coherent educational policies, adapted to the realities of contemporary schools.

ORIGINALITY AND INNOVATIVE CONTRIBUTIONS OF THE THESIS

This doctoral thesis brings a valuable contribution to the development of scientific knowledge in the field of educational management, through a comprehensive and contextualized approach to school innovation, seen both as a systemic process and as a reality experienced and managed by institutional actors. Paper originality derives from the way how the research was conducted – starting from a solid theoretical framework, anchored in the current international literature, and reaching a rigorous empirical analysis, applied to a relevant region of the Romanian educational system.

One of the most important elements of originality is the **development of a conceptual and operational framework of its own**, which integrates internal and external factors of innovation into a coherent architecture. This approach allowed the exploration of the educational innovation not only as a punctual or technological phenomenon, but as a complex organizational dynamic, where institutional culture, leadership style, human resources and relations with the external environment intersect in a continuous transformation process. The proposed framework can be used as an analysis model in future research or adapted to different educational contexts, being empirically validated through quantitative research.

-The thesis also makes an important methodological contribution by **making and applying an extensive questionnaire**, which captures multiple dimensions of innovation in school organizations: from perceptions about innovation, to effective elements such as staff competencies, implementation mechanisms, organizational barriers or external influences. This instrument, adapted to the local educational specifics, represents a significant contribution to the research toolkit in the field of education and can be used for institutional diagnoses or longitudinal assessments of the innovation capacity.

Another new element consists in the **integration of a systemic perspective on innovation**, through which it is analyzed as a result of the interaction between internal organizational variables (leadership, culture, planning, skills, infrastructure) and external factors (educational policies, institutional autonomy, funding, partnerships). This holistic approach goes beyond the partial or excessively technocratic models found in many researches and provides a balanced vision, where innovation is understood as a conditioned, but also moldable process, both from inside and outside the organization.

From an empirical point of view, *the thesis provides a substantial contribution to understanding how schools in the North-West Region relate to innovation*. The consistent sample, which included both management and executive staff, allowed for the capture of a wide spectrum of opinions, experiences and assessments, in a representative and balanced way. The results obtained fill a knowledge gap in the Romanian literature, especially regarding the applied and contextual dimension of innovation in education.

Moreover, the paper also makes a significant contribution in practical terms, by formulating empirically substantiated strategic recommendations, which can guide school managers, policymakers and educational actors in the process of institutional modernization. These recommendations target both the leadership dimension – by promoting transformational and participatory leadership – and structural aspects, such as the need for a better correlation between resources, goals and monitoring mechanisms. Relevant aspects related to digitalization, ongoing training of teachers, boosting initiative and valuing collaboration in the school are also discussed.

Last but not least, the thesis contributes to the expansion of educational management theory by applying and adapting international concepts to the specific context of the Romanian school. The integration of concepts such as “organizational maturity”, “transformational leadership”, “open innovation” or “adaptive assessment” into the analysis of the Romanian school represents a valid theoretical translation effort, which helps to synchronize the local research with current directions in educational sciences.

Overall, the originality of the thesis lies in its complex, applied and integrative approach, which has managed to translate an extremely current issue – that of innovation in education – into a solid scientific approach, theoretically relevant and practically valuable. The work not only provides a pertinent analysis of the current condition of innovation management in schools, but also traces viable lines for institutional development and the consolidation of an educational culture oriented towards change and progress.

RESEARCH LIMITATIONS

Any rigorous scientific approach requires the acknowledgement of its methodological and conceptual limits, as these do not diminish the value of the research, but contributes to delimiting the validity of the conclusions and to the substantiation of future lines of investigation. This thesis, although based on a well-consolidated theoretical framework and solid empirical research, shows a series of limitations that must be mentioned, in order to correctly and cautiously interpret the results.

The research used exclusively quantitative methods of data collection and analysis, by applying a structured questionnaire addressed to staff in school organizations. Although this approach allowed obtaining a general and rigorous image on perceptions related to innovation management, the lack of complementary qualitative methods (interviews, focus groups, direct observations) may limit the depth of the analysis and the ability to capture the fine nuances of the phenomenon investigated. The introduction of qualitative methods in a mixed-methods design would have allowed a deeper contextualization of the data, highlighting the motivations, emotions, constraints or real resistances encountered by actors in relation to innovation.

Even though the sample size was significant ($n = 302$) and covered school organizations from the entire North-West Region, the results cannot be generalized at the national level. The diversity of the Romanian educational system, marked by geographical, economic and cultural particularities, requires caution in extrapolating the conclusions to other regions. In addition, although a balanced stratification of the sample by function, professional status and gender was sought, certain subgroups may be underrepresented, which may influence the comparative robustness of bivariate statistical analyses.

The data collected are entirely self-reported, which implies an inherent risk of subjectivity, desire for social conformity or even lack of accuracy in self-assessment. Thus, it is possible that certain responses reflect desirable beliefs rather than objective realities of the functioning of institutions. This aspect is specific to attitudinal and perceptual research, and future investigations could include triangulated data – such as institutional documents, performance indicators or external evaluations – for a better validation of the responses.

The research was conducted within a certain time slot and given a specific socio-educational context. Given the dynamic type of educational policies, digitalization and the post-pandemic context, it is possible that certain perceptions have changed in the meantime. Therefore, the results provide a snapshot, relevant for the research period, but which requires constant updating as to remain valid over time. Longitudinal studies would represent a natural

continuation, offering the possibility of capturing the evolution of perceptions and practices over time.

FUTURE RESEARCH LINES

Starting from these limits, but also from the results obtained, several valuable lines for future research are outlined, which can extend and deepen the contributions of this paper.

An important line would be to extend the research to all development regions of Romania, in order to identify similarities and differences in the perception and implementation of innovation management. Also, a comparative research between urban and rural areas or between different levels of education (primary, secondary, high school) could bring a more nuanced understanding of how the local context influences the organizational culture and openness to innovation.

To deepen the interpretation, it is recommended to *combine quantitative and qualitative methods*, by organizing semi-structured interviews with principals, innovative teachers or experts in educational policies. This type of research would allow capturing dimensions that are difficult to access through questionnaires – such as cultural resistance to change, ethical dilemmas of leaders or the dynamics of informal relationships inside the institution.

Given the accelerated transformations of recent years, *another important line is the in-depth investigation of digital innovation in educational management*, with a focus on teachers' digital skills, ICT infrastructure, digital learning platforms and the level of integrating technology in the decision-making process. Such research would contribute to the configuration of an updated paradigm of digital leadership in schools.

Innovation in education cannot be assessed only through immediate perceptions, but needs monitoring over time. Therefore, the development of longitudinal studies that monitor the sustainability of innovative initiatives, their impact on the institutional performance or on the satisfaction of educational actors would represent a valuable continuation of this thesis.

Another promising area of research is that of how educational organizations manage failure, learn from mistakes and transforms failures into sources of development. The organizational learning culture, along with feedback and reflection mechanisms, can be analyzed in depth to understand the school's real capacity to adapt and reinvent itself.