



**UNIVERSITATEA BABEŞ-BOLYAI, CLUJ-NAPOCA  
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ŞI ŞTIINŢE ALE EDUCAŢIEI  
ŞCOALA DOCTORALĂ “EDUCAŢIE, REFLECŢIE, DEZVOLTARE”**

**REZUMATUL EXTINS AL TEZEI DE DOCTORAT  
„Metode de asimilare a modelului EFQM al excelenţei  
organizaţionale în instituţiile şcolare din sectorul arab - Israel”**

**Coordonator,**

Prof. Univ. Dr. Vasile Chiş

**Student doctorand,**

Miri Qadora

**CLUJ-NAPOCA  
2020**

## CUPRINS

Mușumiri.....	1
Sumar .....	2
Introducere .....	3
<b>CAPITOLUL I: CADRUL TEORETIC AL CERCETĂRII .....</b>	<b>8</b>
I.1. Fundamente teoretice ale cercetării .....	9
I.2. Concepte cheie ale cercetării .....	9
<b>CAPITOLUL II: METODOLOGIA CERCETĂRII.....</b>	<b>12</b>
II.1 Obiectivele cercetării, întrebări de cercetare, ipoteze și variabile.....	12
II.1.1 Obiectivele cercetării .....	12
II.1.2 Întrebări de cercetare .....	12
II.1.3 Ipoteze ale cercetării .....	13
II.1.4 Variabilele cercetării.....	13
II.2 Paradigma cercetării .....	14
II.2.1 Cercetare bazată pe metode mixte .....	14
II.3 Designul cercetării .....	15
<b>CAPITOLUL III: REZULTATE .....</b>	<b>18</b>
III.1 Rezultate integrate obținute din cercetarea calitativă și cantitativă .....	18
<b>CAPITOLUL IV: CONCLUZII ALE CERCETĂRII ȘI RECOMANDĂRI.....</b>	<b>22</b>
IV.1 Concluzii privind întrebarea de cercetare nr. 1 și ipotezele 1 și 2 ale cercetării .....	22
IV.2 Concluzii privind întrebarea de cercetare nr. 2 și ipotezele 3, 4 și 5 ale cercetării.....	23
IV.3. Concluzii conceptuale .....	24

IV.3.1 Modelul de asimilare .....	24
IV.4 Implicații practice ale cercetării și recomandări .....	26
IV.5 Limite ale cercetării.....	27
IV.6 Contribuții teoretice ale cercetării.....	28
IV.7 Direcții de cercetare .....	29
Referințe bibliografice.....	30

### **Lista tabelor**

Tabel 1.I. Caracteristici ale instituțiilor școlare participante.....	15
Tabel 2.I. Designul cercetării.....	16
Tabel 3.I. Perspectiva participanților cu privire la metodele de asimilare (metode de cercetare cantitativă și calitativă).....	20

### **Lista figurilor**

<i>Figura I.1.</i> Districtul de nord al Ministerului Educației- Statistici.....	4
<i>Figura I.2.</i> Reprezentare grafică a cadrului conceptual al cercetării doctorale.....	11
<i>Figura I.3.</i> Modelul HARV .....	25

## **Mulțumiri**

La sfârșitul acestei călătorii fascinante și semnificative de explorare a unui subiect unic, aș dori să mulțumesc persoanelor dragi care m-au susținut.

Doresc să îmi exprim recunoștința față de domnul prof. Chiș, pentru încrederea acordată încă de la începutul parcursului doctoral, pentru susținere și încurajări. A fost un mare privilegiu să învăț de la dumneavoastră.

Mulțumirile mele sunt adresate lui Dr. Yehudit Od-Cohen pentru îndrumarea și feedbackul oferit. Mulțumesc pentru sprijin, sfaturi și răbdarea nesfârșită.

Doresc să le mulțumesc lui Danny și Avishai, pentru profesionalism, responsabilitate, dedicare. De asemenea, îi mulțumesc doamnei Nira Ben-Ari care, pe lângă profesionalismul și angajamentul său deosebit în traducerea tezei, a fost întotdeauna disponibilă, atentă, un partener real și devotat.

Mulțumesc din suflet tuturor participanților la cercetare pentru disponibilitatea și angajamentul lor de a coopera.

Nu în ultimul rând, doresc să mulțumesc iubitei mele familii: părinților mei, Omar și Ibtesam, soțului meu Rshad și copiilor mei, Hamada și Dareen. Această lucrare este dedicată în primul rând lor. M-ați încurajat mereu să continui să învăț și să-mi actualizez visele. Ați fost și sunteți o sursă de inspirație pentru mine.

Pentru că cerul (nu) este limita ...

## Sumar

În cadrul acestei cercetări s-a investigat efectul procesului de asimilare a excelenței organizaționale conform modelului E.F.Q.M. asupra schimbării culturii organizaționale, în instituțiile școlare din sectorul arab, Israel. Rezultatele acestei cercetări pot fi deosebit de utile pentru instituțiile școlare care au asimilat modelul E.F.Q.M. Mai mult, modelul poate oferi un răspuns oricărei organizații interesate de îmbunătățirea asimilării unei schimbări organizaționale. La această cercetare au participat zece instituții școlare arabe, care au implementat modelul E.F.Q.M. Instituțiile școlare participante au cuprins elevi din mai multe grupe de vârstă și din diferite subsectoare din sectorul arab (arabi, beduini și druzi).

Această cercetare doctorală s-a bazat pe metode mixte. Prima etapă a constat în cercetarea calitativă, în cadrul căreia s-a utilizat interviul și focus grupul pentru colectarea datelor de la cei 70 de participanți. Pe baza temelor și categoriilor care au rezultat din analiza datelor, a fost proiectat un chestionar pentru cercetarea cantitativă, care a cuprins 249 de participanți.

Rezultatele au indicat o diferențiere între participanți în ceea ce privește percepția metodelor de asimilare ale modelului E.F.Q.M. S-au identificat diferențe semnificative între variabilele metodei de asimilare, în funcție de originea etnică a participanților. Cu toate acestea, unele metode de asimilare au fost raportate unanim, de către toate sectoarele. Mai mult, rezultatele au evidențiat impactul asupra schimbării culturii organizaționale în cele două straturi: stratul aparent, vizibil, manifestat prin schimbarea metodelor și mecanismelor de lucru și stratul ascuns, asociat cu schimbarea relațiilor interpersonale și profesionale între cadrele didactice și între cadrele didactice și conducerea școlii. De asemenea, s-a evidențiat o relație pozitivă între gradul de asimilare a modelului și amploarea efectului său asupra culturii organizaționale, indiferent de diferențele etnice și culturale dintre sectoare.

În baza rezultatelor obținute s-a concluzionat că fiecare sector are propria sa individualitate etnică, care influențează alegerea metodelor de asimilare, în conformitate cu nevoile și unicitatea fiecărui sector. Astfel, se recomandă consolidarea și instituționalizarea procesului de asimilare, pentru a potența un efect pozitiv, care să promoveze îmbunătățirea și dezvoltarea culturii organizaționale a instituțiilor școlare.

**Cuvinte cheie:** E.F.Q.M., educația în sectorul arab din Israel, cultura organizațională, excelența în educație, excelența organizațională, asimilarea schimbării în educație.

## **INTRODUCERE**

Această cercetare doctorală a examinat efectul procesului de excelență organizațională, asimilat conform modelului E.F.Q.M, asupra schimbării culturii organizaționale în școlile din sectorul arab din Israel. Pentru a înțelege esența cercetării, este importantă discutarea a doi termeni cheie, care servesc drept temei pentru întreaga cercetare: educația arabă în Israel și modelul E.F.Q.M.

### **Învățământul arab în Israel**

Educația constituie o bază a fiecărei societăți, în special dacă aceasta se referă la educația unui grup minoritar din cadrul unei societăți multinaționale și multiculturale (Abu-Assba, 2006). Sistemul de învățământ arab din Israel face parte din fluxul de învățământ al statului. Acesta este în conformitate cu Legea privind educația obligatorie - 1953, care reglementează structura educației în Israel în două direcții principale: educația de stat și educația religioasă de stat (Jabareen & Agabaria, 2010, Golan-Agnon, 2004). Legea privind educația obligatorie prevede o trimitere legală și organizatorică atât la învățământul evreiesc, cât și la cel arab. Cu toate acestea, adeseori sunt neglijate interesele unice ale cursanților arabi. Acest lucru se manifestă, pe de o parte, prin instituții școlare segregate, adică elevii din învățământul arab învață în școli separate, unice pentru sectorul arab, situate în apropierea locului de reședință al cursanților. Aceste instituții au cadre didactice și conducere arabă, precum și programe de învățământ adaptate sectorului arab. Mai mult, unele elemente ale curriculumului școlar au fost adaptate. Pe de altă parte, educația arabă în Israel este gestionată în conformitate cu politica sectorului evreiesc și a factorilor de decizie și nu a beneficiat până în prezent de o gestiune arabă (Jabarin & Agabaria, 2010, Golan-Agnon, 2004). Înșuși faptul că educația arabă nu este autonomă în stabilirea politicii sale, o plasează în poziția de a implementa deciziile luate de factorii de decizie, lipsindu-se de capacitatea de a influența conturul educației arabe, în conformitate cu cultura și nevoile sale unice.

Astăzi, majoritatea școlilor arabe sunt definite drept școli formale, în timp ce celelalte școli sunt recunoscute ca non-formale (această categorie include în principal școlile bisericesti din Israel). Toate școlile din sectorul arab din Israel funcționează sub supravegherea și finanțarea Ministerului Educației. Acest lucru este ilustrat în special prin intermediul echipelor de mentorat

și management din diferitele sectoare, inspecții generali și profesioniști ai Ministerului Educației, precum și subdiviziuni interne care gestionează sub-fluxurile educației arabe (arabi, beduini și druzi) (Abu-Assba, 2007).

O analiză cronologică a numărului de elevi din sistemul de învățământ israelian indică o creștere a numărului lor de-a lungul anilor în cele două sectoare - evreiesc și arab. Educația evreiască a crescut cu 41%, iar cea arabă cu aproximativ 64%. O analiză mai detaliată a anului școlar 2018-2019 arată că 76% din populația elevilor din sistemul de învățământ israelian erau cuprinși în învățământul evreiesc, în timp ce 24% erau cuprinși în învățământul arab (beduinii, druzii și circasienii). Este de remarcat faptul că, până la începutul anului școlar 2009-2010, numărul de studenți arabi a fost mai mare decât cel evreiesc. Mai mult, analiza cifrelor actualizate ilustrează o creștere a numărului de elevi evrei (Ministry of Education, 2019).

Potrivit lui Abu-Assba (2013), sistemul de învățământ arab din Israel a crescut, așa cum este ilustrat de numărul de elevi din instituțiile de învățământ și de realizările impresionante ale absolvenților sistemului. Cu toate acestea, decalajul dintre realizările sectorului arab și cel evreiesc nu a fost încă redus, perpetuând statutul scăzut al cetățenilor arabi din Israel din punct de vedere socio-economic (Abu-Assba, 2013).

Districtul de nord al Ministerului Educației include cel mai mare procent de elevi arabi din țară. Figura nr. 1 prezintă distribuția elevilor din districtul nordic pe sectoare (sectorul arab format din musulmani, creștini, beduini și druzi).

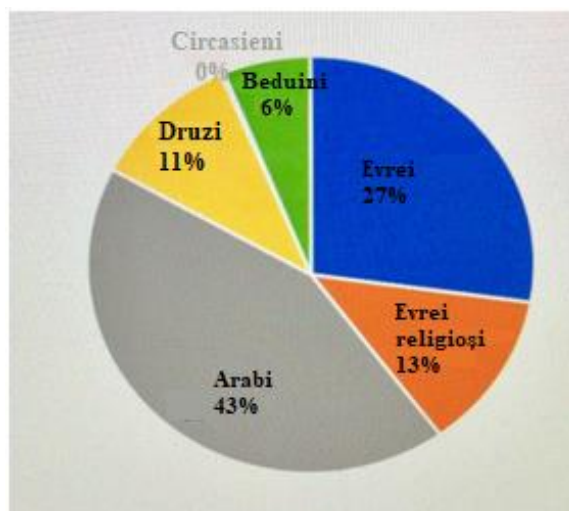


Figura 1.1. Districtul de nord al Ministerului Educației- Statistici.

În cercetarea de față, școala este abordată ca organizație, caracterizată de intenții și scopuri specifice (Sergiovanni, 2002). Conform acestei perspective, fiecare organizație școlară este obligată să se adapteze la noua eră, și anume să progreseze, să se dezvolte și să-și îmbunătățească performanța. Pentru a implementa această abordare, școlile alese din districtul de nord al Ministerului Educației s-au angajat în această provocare și s-au integrat într-un program proiectat pentru învățare și asimilarea modelului organizațional de excelență și calitate - E.F.Q.M. Acest model face parte dintr-un sistem bazat pe metodologia Premiului European de Excelență Organizațională. Modelul reprezintă o tehnică strategico-managerială și poate să aibă un efect puternic pentru promovarea calității și excelenței în organizație (Civil Service Commission, 2004).

### **Modelul E.F.Q.M. la nivel global**

Datele prezentate pe site-ul web E.F.Q.M. ilustrează următoarele:

1. 30.000 de organizații implementează în prezent modelul de excelență E.F.Q.M, pentru a-și promova strategia, pentru a se focaliza asupra problemelor cruciale și pentru a obține rezultate operaționale și financiare.
2. Peste 100.000 de persoane utilizează site-ul web E.F.Q.M. pentru a accesa informații actualizate cu privire la tehnicile de îmbunătățire a afacerii lor.
3. 700 de firme din 35 de țări sunt membre ale comunității E.F.Q.M.
4. 25 de organizații partenere naționale din Europa au început să implementeze modelul E.F.Q.M. pentru a spori excelența durabilă.
5. Din anul 1992 400 de organizații au obținut premii în Europa.
6. Platforma de învățare on-line a organizației (Excellence One) primește contribuții din 99 de țări.
7. Rețeaua E.F.Q.M. funcționează în 15.000 de organizații din întreaga lume, fiecare angajând milioane de oameni ([www.efqm.org.il](http://www.efqm.org.il)).

Aceste cifre indică faptul că modelul E.F.Q.M. este implementat ca politică de excelență și îmbunătățire constantă în organizațiile de afaceri europene. Cu toate acestea, nu există cifre legate de punerea în aplicare a modelului E.F.Q.M. ca politică pentru îmbunătățirea constantă a sistemului de învățământ european.



## **Modelul E.F.Q.M. în Israel**

Comisia pentru Serviciul Public din Israel a adoptat modelul de excelență E.F.Q.M. iar Departamentul de calitate și excelență în serviciul public conduce implementarea acestuia. Ministerul Afacerilor Interne a cuprins sistemul de excelență organizațională ca parte a activității de dezvoltare organizațională a administrației autorităților locale și implementează sistemul prin intermediul Departamentului Administrației Municipale. Alte organizații publice au decis să adopte sistemul, iar multe altele manifestă interes pentru implementare (E.F.Q.M., 2013).

Sistemul de excelență organizațională E.F.Q.M. a fost proiectat pentru a oferi soluții organizațiilor în scopul concentrării nevoilor acestora și a opțiunilor de promovare a calității și excelenței organizaționale. Acest obiectiv este realizat printr-o conceptualizare exactă a practicii organizaționale, utilizarea unor indici clari de evaluare și aplicarea instrumentelor de diagnostic eficiente, în urma proceselor de învățare și perfecționare rapide (E.F.Q.M., 2014).

Pentru a atinge excelența academică, școlile trebuie să se adapteze la nevoile de dezvoltare ale elevilor și să promoveze egalitatea socială. Instituțiile școlare ar trebui să cuprindă structuri organizaționale, precum și mecanisme și procese de înaltă calitate. Astăzi, modelul de excelență organizațională a fost asimilat într-o serie de instituții școlare din: Spania, SUA, sectoarele arabe, Egipt și altele.

În Israel, în anul 2011, modelul E.F.Q.M. a fost introdus în sistemul de învățământ al districtului de nord ca politică educațională pentru excelență și perfecționare constantă. La fiecare doi ani, au fost selectate 15 școli din toate sectoarele (arabi, evrei, druzi și beduini) și din toate ciclurile de învățământ preuniversitar (primar, gimnazial, liceal). Până în prezent, patru cicluri au fost finalizate. Fiecare ciclu a cuprins 15 școli din cele două sectoare (iudaică și arabă). Un număr total de 60 de școli s-au alăturat procesului, 25 dintre ele fiind școli arabe. Această cercetare doctorală se concentrează pe investigarea a 10 școli arabe, din cele 25 de școli care au finalizat procesul de asimilare a modelului E.F.Q.M.. Instituțiile școlare participante la cercetare au fost selectate din trei sectoare de populație arabă, beduină și druză.

## **Justificarea cercetării**

Literatura empirică existentă nu include studii privind asimilarea programului E.F.Q.M. în școlile arabe din Israel. Acest program este implementat din 2011 în Israel în 25 de școli din sectorul arab și în 35 de școli din sectorul evreiesc. Scopul cercetării doctorale a constat în explorarea proceselor de asimilare a modelului E.F.Q.M. în școlile arabe din Israel, precum și schimbările produse în cultura organizațională a instituțiilor școlare.

Mai mult, cercetarea a permis evidențierea problemelor interculturale în mai multe contexte și efectul lor asupra proceselor de asimilare a schimbării în școlile care au implementat E.F.Q.M. Aceasta se referă în special la diferite niveluri de diferențe interculturale. Pe de o parte, E.F.Q.M. este originar din Europa și este diferit din punct de vedere cultural față de instituțiile asimilatoare din Israel. Pe de altă parte, modelul este implementat în instituții școlare din sectoarele arabe și evreiești, cuprinzând diferențierea interculturală între subsectoare (evreiesc, arab, beduin și druz).

## **Obiectivele cercetării**

- a. Examinarea metodelor de asimilare a modelului de excelență organizațională E.F.Q.M. în școlile din sectorul arab, din districtul de nord (Israel).
- b. Examinarea modificărilor înregistrate la nivelul culturii organizaționale a instituțiilor școlare din sectorul arab din Israel, ca urmare a implementării modelului E.F.Q.M.

## **Întrebări de cercetare**

Pentru îndeplinirea acestor obiective, au fost formulate două întrebări principale de cercetare:

A. Ce metode de implementare au fost aplicate în scopul continuării aplicării modelului E.F.Q.M. în instituțiile școlare din sectorul arab?

B. Ce efecte a produs implementarea modelului E.F.Q.M. la nivelul culturii organizaționale a instituțiilor școlare din sectorul arab?

## **Relevanța cercetării**

Rezultatele acestei cercetări pot să ofere instituțiilor școlare, în special și oricărei organizații, în general, un model de asimilare care sprijină continuarea și chiar extinderea asimilării eficiente a modelului E.F.Q.M. Astfel, se pot obține efecte pozitive din perspective promovării și optimizării culturii organizaționale de lucru.

## **Limite ale cercetării**

În această cercetare s-au utilizat metode mixte: interviul, focus grupul (metode de cercetare calitativă) și chestionarul (metodă de cercetare cantitativă). Prima etapă a cercetării s-a bazat pe instrumente calitative de cercetare. Pornind de la rezultate obținute, a fost proiectat chestionarul utilizat în etapa de cercetare cantitativă. Cercetarea s-a desfășurat pe o perioadă de doi ani de zile (2018-2019) și a cuprins 10 instituții școlare arabe care au asimilat modelul E.F.Q.M. Etapa cercetării calitative a cuprins 60 de participanți, iar studiul cantitativ a cuprins 249 de participanți. Eșantionul de participanți a fost alcătuit din: cadre didactice, directori școlari și coordonatori ai calității, angajați ai instituțiilor școlare care au implementat modelul E.F.Q.M.

## **CAPITOLUL I: CADRUL TEORETIC AL CERCETĂRII**

Prin intermediul acestei cercetări doctorale s-au investigat efectele implementării modelului de excelență organizațională E.F.Q.M., privind schimbarea culturii organizaționale în școlile din sectorul arab. Această cercetare reprezintă una dintre încercările inițiale de investigare a efectelor asimilării modelului E.F.Q.M. în școlile din sectorul arab din Israel, evidențiind astfel aspectele multiculturale și interculturale particulare și impactul acestora asupra asimilării modelului E.F.Q.M. Totodată, rezultatele acestei cercetări și recomandările formulate pot sprijini instituțiile școlare care asimilează modelul E.F.Q.M. model, în raționalizarea și

îmbunătățirea procesului de asimilare. Mai mult, recomandările pot fi utile pentru orice organizație care trece printr-un proces de asimilare a unei schimbări organizaționale.

În consecință, au fost definite două obiective principale ale cercetării. Primul obiectiv a constat în examinarea metodelor de asimilare a modelului în instituțiile școlare din sectorul arab, districtul de nord, Israel. Al doilea obiectiv a vizat examinarea schimbărilor care au decurs în cultura organizațională a școlii, în urma implementării programului E.F.Q.M. În acord cu aceste obiective, au fost formulate două întrebări de cercetare. Prima întrebare s-a referit la metodele aplicate de școli pentru asimilarea modelului E.F.Q.M. A doua întrebare a cercetării a urmărit schimbările care au avut loc în cultura organizațională a școlii, în urma implementării modelului E.F.Q.M.

### **I.1. Fundamente teoretice ale cercetării**

În cadrul acestei cercetări, un element teoretic central a fost reprezentat de modelul E.F.Q.M. al excelenței organizaționale (La Rotta & Pérez Rave, 2016), cu un accent deosebit pe educația pentru calitate și excelență (Grienberg & Simchon, 2017). Pentru a examina schimbările din cultura organizațională, au fost alese două teorii principale relevante: Modelul celor trei cercuri enunțat de Aviad Raz (2004) și Modelul piramidei (iceberg) al lui Schein (2004). Mai mult, au fost consultate teoriile culturii organizaționale, în special cu referire la sistemul educațional (Zifroni, 2008). În procesul de analiză a schimbărilor organizaționale la nivelul instituțiilor școlare, s-a pus accentul pe teoriile referitoare la cultura organizațională a sistemului de învățământ, în general (Blaustein, 2018) și pe schimbarea în cultura organizațională a școlilor, în mod special (Gorodetsky & Weiss, 2010). De asemenea, s-au considerat aspecte referitoare la multiculturalism în educație (Ben-Porat, Yonah, & Bashir, 2016) și educație interculturală (Elkahar & Tal, 2013).

### **I.2. Concepte cheie ale cercetării**

Cadrul teoretic al cercetării doctorale cuprinde o serie de concepte cheie, derivate din teorii relevante.

*Modelul de excelență organizațională E.F.Q.M :* E.F.Q.M. este un model de business de calitate și excelență, înființat de Fundația Europeană, Belgia. Modelul oferă un pachet organizațional holistic care ajută fiecare organizație să-și cultive și să își modernizeze procesele de lucru în scopul obținerii rezultatelor și îmbunătățirii constante a acestora (Gómez-López, Serrano-Bedia, & López-Fernández, 2015).

*Educație pentru calitate și excelență:* societatea contemporană este caracterizată de dinamism. Astfel, ceea ce este relevant astăzi, poate deveni irelevant mâine. Acest lucru obligă sistemul de învățământ să funcționeze într-o realitate a perfecționării constante (excelență). În același timp, sistemul de învățământ trebuie să alimenteze și să promoveze procesele de calitate, raportându-se la un concept nou în sfera educației, și anume clientul (beneficiarul educației). Clientul determină amploarea calității sistemului de învățământ (Grienberg & Simchon, 2017).

*Cultura organizațională:* reflectă esența și viziunea globală, unică, a organizației, subliniind valorile, normele de comportament și normele de lucru ale membrilor organizației (Friedman, 2013a).

*Modelul Piramidei:* Modelul piramidei (iceberg) elaborat de Schein (2004), descrie cultura organizațională prin trei straturi. Primul strat se referă la artefacte și este stratul excesiv. Al doilea strat este reprezentat de valorile exprimate și este ascuns, iar ultimul strat se referă la credințele de bază și este cel mai ascuns strat al modelului (Schein, 2004).

*Modelul celor trei cercuri:* Acest model a fost dezvoltat de Aviad Raz (2004). Modelul descrie cultura organizațională prin din trei cercuri. Primul cerc reprezintă cultura managerială a organizației, al doilea cerc reprezintă cultura locului de muncă, iar al treilea se referă la cultura din mediul organizației (Raz, 2004).

*Educația arabă în Israel:* Sistemul de învățământ arab este parte a sistemului de învățământ general al statului Israel. În prezent, elevii arabi învață în școli separate sau cu profesori de limbă arabă (cu excepția școlilor bilingve). În mare parte, activitățile se desfășoară în conformitate cu un curriculum adaptat sub anumite aspecte la cultura și caracteristicile culturii arabe israeliene (Jabareen & Agabaria, 2010).

*Metode de asimilare a unei schimbări în instituțiile școlare:* Instituțiile școlare, ca orice altă organizație, sunt supuse unor procese de schimbare. O serie de cercetători au investigat acest

subiect și au propus mai multe strategii. Una dintre strategiile principale este strategia de dezvoltare, susținând că pentru a conduce procesele de schimbare în instituțiile școlare, este necesar să se investească resurse în formarea cadrelor didactice, care sunt ambasadorii schimbării și factori centrali în asimilarea acesteia (Gorodetsky & Weiss, 2010).

*Educație interculturală:* Rezultatele cercetărilor au evidențiat eforturi ample în promovarea educației interculturale. De asemenea, rezultatele studiilor sugerează că profesorii trebuie să fie instruiți astfel încât să poată conduce această sarcină într-un mod care să consolideze un dialog intercultural, bazat pe egalitatea diferitelor culturi (Elkahar & Tal, 2013).

Figura I.2 prezintă un model vizual al cadrului conceptual care a stat la baza cercetării doctorale.

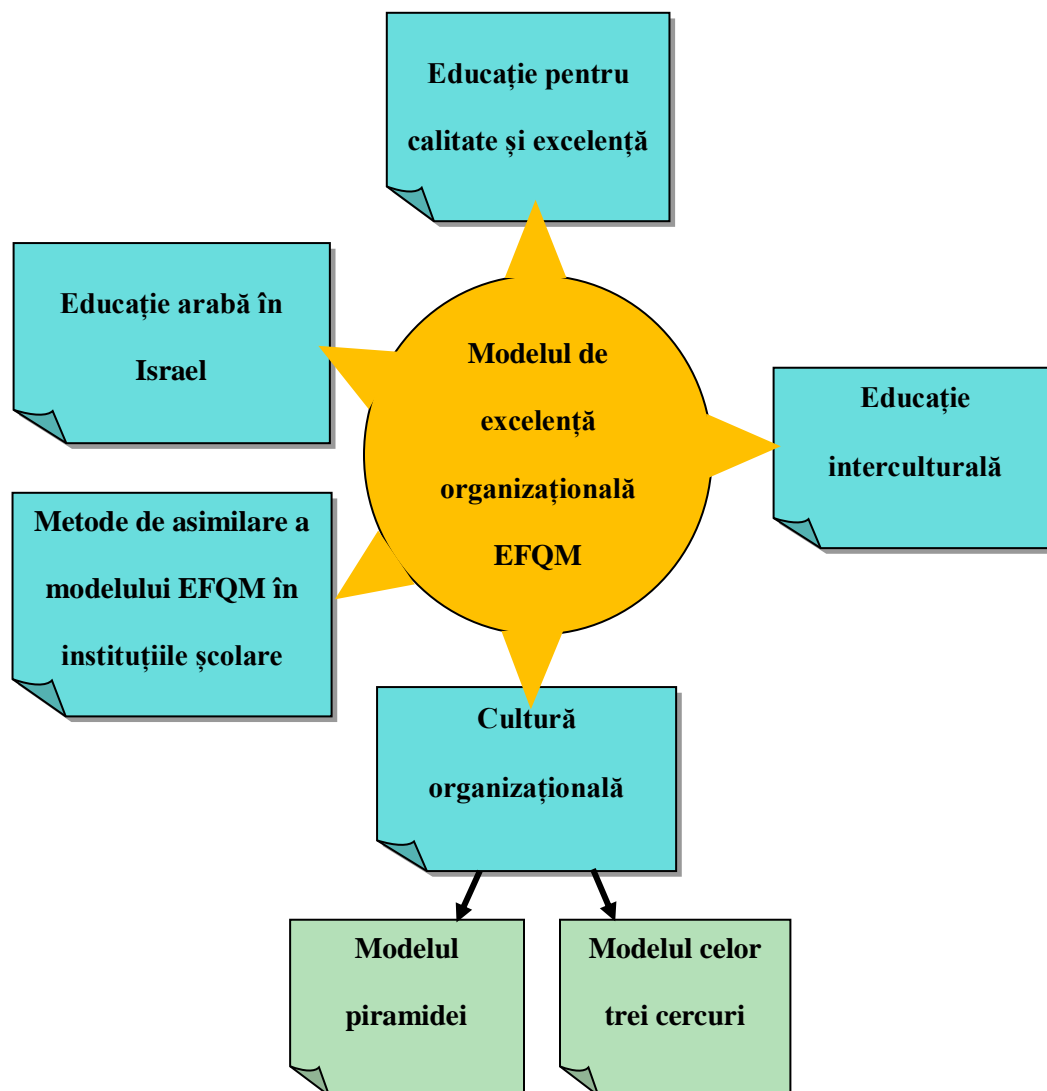


Figura I.2. Reprezentare grafică a cadrului conceptual al cercetării doctorale.

Figura nr. I.2 prezintă cadrul conceptual al acestei cercetări doctorale, subliniind conceptele sale cheie. Modelul E.F.Q.M. a avut o poziție centrală în cadrul acestei cercetări. În scopul examinării gradului de implementare a modelului E.F.Q.M. și a impactului său asupra sistemului de învățământ, au fost selectate pentru participare la studiu o serie de școli arabe, care au asimilat acest model. Prin intermediul acestei cercetări, s-a analizat gradul de asimilare a modelului E.F.Q.M. și magnitudinea efectelor sale asupra schimbării culturii organizaționale a școlilor participante. În analiza datelor și extragerea concluziilor, s-au utilizat două modele cheie ale culturii organizaționale, Modelul piramidei (Schein, 2004) și Modelul celor trei cercuri (Raz, 2004).

## **CAPITOLUL II: METODOLOGIA CERCETĂRII**

Prin intermediul acestei cercetări s-a examinat impactul asimilării modelului E.F.Q.M. asupra culturii organizaționale în școlile arabe din Israel.

### **II.1 Obiectivele cercetării, întrebări de cercetare, ipoteze și variabile**

#### ***II.1.1 Obiectivele cercetării***

- a. Examinarea metodelor de asimilare a modelului de excelență organizațională E.F.Q.M. în școlile din sectorul arab, din districtul de nord (Israel).
- b. Examinarea modificărilor înregistrate la nivelul culturii organizaționale a instituțiilor școlare din sectorul arab din Israel, ca urmare a implementării modelului E.F.Q.M.

#### ***II.1.2 Întrebări de cercetare***

Pentru îndeplinirea obiectivelor enunțate anterior, au fost formulate două întrebări principale de cercetare:

- a. Ce metode au fost adoptate în scopul continuării aplicării modelului E.F.Q.M. în instituțiile școlare din sectorul arab?

b. Ce efecte a produs implementarea modelului E.F.Q.M. la nivelul culturii organizaționale a instituțiilor școlare din sectorul arab?

### ***II.1.3 Ipoteze ale cercetării***

Ipoteza 1. Va exista o diferență în metodele de asimilare ale modelului E.F.Q.M. între școlile din sectorul arab care au primit în urmă cu un an sprijinul Ministerului Educației și școlile care au primit sprijinul Ministerului Educației în urmă cu trei ani.

Ipoteza 2. Va exista o diferență între școli în ceea ce privește metodele de asimilare ale modelului E.F.Q.M în funcție de diferitele sectoare arabe investigate (druzi, beduini, arabi).

Ipoteza 3. Se va înregistra o diferență a schimbărilor culturii organizaționale (în urma asimilării modelului E.F.Q.M) între instituțiile școlare din sectorul arab care au primit sprijinul Ministerului Educației în urmă cu un an și cele care au primit sprijinul Ministerului Educație în urmă cu trei ani.

Ipoteza 4. Va exista o diferență la nivelul schimbărilor de cultură organizațională în urma asimilării modelului E.F.Q.M. între instituțiile școlare din sectoarele arabe investigate (druzi, arabi, beduini).

Ipoteza 5. Va exista o asociere între măsura asimilării modelului E.F.Q.M. și amploarea impactului său asupra culturii organizaționale a școlilor din sectorul arab.

### ***II.1.4 Variabilele cercetării***

<b>Variabile dependente</b>	<b>Variabile independente</b>
<b>Metodele de asimilare ale modelului E.F.Q.M.</b>	Perioada de timp parcursă de la primirea îndrumării și sprijinului pentru asimilarea modelului E.F.Q.M.
<b>Schimbări în</b>	Sectorul etnic din



<b>cultura organizațională</b>	care face parte cadrul didactic
	Gradul de asimilare a modelului E.F.Q.M.

## II.2 Paradigma cercetării

### II.2.1 Cercetare bazată pe metode mixte

Cercetările bazate pe metode mixte integrează cele două metode de cercetare, calitativă și cantitativă. Efectuarea unei cercetări cu metode mixte, poate facilita o mai bună înțelegere a problemei investigate. Există patru moduri de integrare a acestor două tipuri de cercetare (Creswell & Clark, 2011). Prima modalitate constă în colectarea și analizarea în paralel a datelor cantitative și calitative. A doua metodă constă în fuzionarea tuturor datelor colectate din cele două tipuri de cercetare, astfel încât acestea să fie prezentate împreună. Acest lucru poate fi realizat prin interpretare sau discuție, în urma unei analize a rezultatelor din fiecare abordare individuală. Rezultatele sunt prezentate după ce au fost integrate. A treia modalitate constă în utilizarea instrumentelor calitative pentru explicarea datelor cantitative. Astfel, etapa inițială este dedicată colectării și analizării datelor cantitative, iar ulterior, în baza concluziilor, sunt colectate date calitative. Acest tip de integrare poziționează central cercetarea cantitativă, iar cercetarea calitativă are rol complementar. Al patrulea mod de integrare a metodelor mixte de cercetare constă utilizarea metodel de cercetare calitativă într-o etapă inițială. Ulterior, în baza analizei datelor și rezultatelor obținute, se continuă cu o cercetare cantitativă, care ajută la clarificarea și interpretarea datelor colectate, într-un eșantion mai numeros. Fiecare dintre modalitățile descrise anterior reprezintă o integrare a datelor obținute din cele două tipuri de cercetare și facilitează obținerea unei perspective mai aprofundată și clară a problemei investigate.

Tabel 1.I. Caracteristici ale instituțiilor școlare participante (nivel de învățământ, vârstă elevi, grup etnic)

<b>Vârstă</b>	<b>Ciclul primar</b>	<b>Ciclul gimnazial</b>	<b>Liceu</b>	<b>Învățământ special</b>
<b>Grup</b>	<b>Clasele I-VI</b>	<b>Clasele a VII-a – a IX-a</b>	<b>Clasele a IX-a- a XII-a</b>	<b>6-21 ani</b>
<b>Sector</b>				
<b>Arab (Musulmani, Creștini)</b>	2	1	2	1
<b>Arab (Beduini)</b>		2		
<b>Arab (Druzi)</b>	1		1	

### II.3 Designul cercetării

În prima etapă a cercetării, datele au fost colectate utilizând metode de cercetare calitativă. Astfel, a fost organizat un focus grup la care au participat directori ai instituțiilor școlare, cadre didactice și factori de decizie ai instituțiilor școlare. Obiectivul a fost de a examina modalitățile asimilare ale modelului E.F.Q.M. în diverse instituții școlare și efectele generate asupra culturii organizaționale școlare. Pe baza concluziilor extrase în cadrul întâlnirii focus grup, s-au identificat câteva elemente centrale ale temei investigate, care au fost utilizate în proiectarea

interviurilor personale cu directorii instituțiilor școlare și a personalului implicat în elaborarea deciziilor la nivelul instituțiilor școlare. Subiectul cercetării a fost investigat prin compararea etapei inițiale (anterioare procesului de asimilare) și etapa ulterioară asimilării modelului E.F.Q.M., pentru a evidenția schimbările majore și impactul acestora. Concluziile extrase în urma focus grupului și a interviurilor individuale au fost utilizate pentru construirea chestionarului utilizat în etapa de cercetare cantitativă.

Tabel 2.I. Designul cercetării

Etapa	Obiectiv	Întrebări de cercetare	Instrumente de cercetare	Eșantion participant	Analiza datelor
<b>Etapa 1: Cercetare calitativă</b>	1. Examinarea metodelor de asimilare a modelului E.F.Q.M. de excelență organizațională în școlile din sectorul arab, districtul de nord, Israel.	- Ce metode au fost aplicate în scopul continuării implementării modelului E.F.Q.M. în școlile din sectorul arab? - Ce modificări au avut loc la nivelul culturii organizaționale a școlii în urma implementării programului E.F.Q.M?	Focus grup: 50 cadre didactice din instituțiile școlare arabe care au asimilat modelul E.F.Q.M.	Analiza de conținut	
	2. Investigarea modificărilor la nivelul culturii organizaționale a școlii, ca urmare a implementării modelului E.F.Q.M. (școlile din		Interviuri semi-structurate	10 directori școlari  10 Coordonatori ai calității	Analiză de conținut

	sectorul arab, Israel)				
<b>Etapa 2: Cercetare cantitativă</b>	<p>- Examinarea metodelor de asimilare a modelului E.F.Q.M. de excelență organizațională, în școlile din sectorul arab, districtul de nord, Israel.</p> <p>- Examinarea schimbările care au la nivelul culturii organizaționale a instituțiilor școlare, care urmare a implementării modelului E.F.Q.M. (școlile din sectorul arab, Israel)</p>	<p>- Ce metode au fost aplicate în scopul continuării implementării modelului E.F.Q.M. în școli?</p> <p>- Ce modificări au avut loc la nivelul culturii organizaționale a școlii în urma implementării programului E.F.Q.M.?</p>	Chestionar	Cadre didactice, Coordonatori N= 249 participanți	Analize statistice
<b>Îmbunătățirea asimilării modelului în conformitate cu rezultatele cercetării</b>					
<b>Stadiu 3: Cercetare calitativă</b>	Radiografierea perspectivei experților	Care este perspectiva experților	Focus grup	5 Directori școlari	Analiză de conținut

	privind asimilarea modelului E.F.Q.M. - implementarea optimizată	E.F.Q.M. referitoare la implementarea optimizată?		5 Coordonatori ai calității	
--	---	--	--	-----------------------------------	--

## CAPITOLUL III: REZULTATE

### III.1 Rezultate integrate obținute din cercetarea calitativă și cantitativă

**Întrebarea de cercetare nr. 1:** „Ce metode de implementare au fost aplicate în scopul continuării aplicării modelului E.F.Q.M. în instituțiile școlare din sectorul arab?”.

În urma integrării rezultatelor obținute prin metode de cercetare calitative și cantitative s-au conturat următoarele constatări:

(1) Conform rezultatelor obținute în etapa cantitativă a cercetării, ipoteza 1 a fost respinsă. Nu au existat diferențe semnificative între cadrele didactice privind identificarea metodelor de asimilare ale E.F.Q.M. în funcție de perioada de timp parcursă de la sprijinul primit de la Ministerul Educației pentru asimilarea modelului.

(2) Rezultatele obținute în urma studiului cantitativ au arată că ipoteza de cercetare nr. 2 a fost parțial confirmată. S-au înregistrat diferențe semnificative la nivelul metodelor de asimilare (formarea profesională privind modelul E.F.Q.M. și îndrumarea din partea coordonatorului de calitate) între cadrele didactice din diverse sectoare etnice. Valorile cele mai scăzute ale asimilării s-au înregistrat în rândul profesorilor druzi, în comparație cu cadrele didactice din sectoarele arabe și beduine care au înregistrat valori ridicate (media). În comunitatea școlară druză, cadrele didactice au raportat frecvent „îndrumarea primită de la coordonatorul calității” ca a metodă de asimilare a modelului, în timp ce în sectorul arab și beduin, „formarea cadrelor didactice” a fost raportată cu o frecvență ridicată ca metodă de asimilare.

(3) A existat un consens în legătură cu „asimilarea utilizând instrumentele specifice modelului E.F.Q.M”., raportată cel mai frecvent ca metodă de asimilare a modelului, în etapa cercetării calitativă și cantitativă.

(4) Dezvoltarea profesională a cadrelor didactice (formarea în domeniul E.F.Q.M), a fost evidențiată ca metodă de asimilare a modelului atât în interviul cu directorii școlari, cât și în analiza chestionarelor. Majoritatea participanților au raportat această metodă de asimilare. Pe de altă parte, această metodă a fost parțial raportată de coordonatorii de calitate și nu a fost menționată în focus grupul cu cadrele didactice.

(5) Datele obținute în cadrul interviului la care au participat coordonatorii calității și prin chestionarele completate de cadrele didactice, au evidențiat îndrumarea coordonatorului calității ca o funcție semnificativă în procesul de asimilare a modelului E.F.Q.M. În schimb, directorii instituțiilor școlare au raportat această metodă într-o măsură mai mică (în cadrul interviurilor).

(6) Coordonatorii calității au indicat în mare măsură învățarea de la egal la egal ca o metodă importantă de asimilare a modelului E.F.Q.M. Această metodă nu a fost raportată în cadrul focus grupului (participanți: cadre didactice) și a fost raportată cu o frecvență scăzută de către directorii instituțiilor școlare.

(7) Parțial, directorii instituțiilor școlare și coordonatorii calității au indicat că înființarea unei unități de calitate a constituit o metodă de promovare a asimilării a modelului E.F.Q.M. În mod similar, datele colectate prin intermediul chestionarului au evidențiat că profesorii au menționat această metodă de asimilare. În schimb, profesorii participanți la focus grup au raportat cu o frecvență redusă înființarea unității de calitate ca metodă de asimilare a modelului.

(8) Coordonatorii calității au raportat metoda de lucru a echipelor de perfecționare, ca metodă de asimilare a modelului E.F.Q.M . Această metodă de asimilare a fost raportată parțial de către directorii instituțiilor școlare și cadrele didactice.

(9) Rezultatele cantitative au ilustrat că metodele de asimilare mixte, bazate pe instruire teoretică și practică, au fost cele mai eficiente pentru asimilarea modelului E.F.Q.M.

(10) Rezultatele cercetării au arătat că percepțiile despre metodele de asimilare a modelului E.F.Q.M. au fost mixte și parțial congruente între grupurile de participanți.

(11) Rezultatele au sugerat că din perspectiva cadrelor didactice modelul E.F.Q.M. nu a fost în totalitate asimilat. Pe de altă parte, această concluzie nu a fost valabilă în ceea ce privește grupul de participanți- directori școlari și grupul coordonatorilor calității.

(12) Rezumând, concluziile au ilustrat un decalaj între pozițiile participanților cu privire la metodele de asimilare a modelului E.F.Q.M.

Tabel 3.I. Perspectiva participanților cu privire la metodele de asimilare (metode de cercetare cantitativă și calitativă)

Metoda de asimilare	Directori școlari (interviu-metodă calitativă)	Coordonatori de calitate (interviu-metodă calitativă)	Cadre didactice (focus grup - metodă calitativă)	Cadre didactice (chestionar – metodă cantitativă) Clasare de la 1 la 5
<b>Formare și dezvoltare profesională</b>	Integral	Parțial	N/A	Ridicat 3.17
<b>Înființarea unității de calitate</b>	Parțial	Parțial	În mică măsură	Parțial 2.88
<b>Învățare de la egal la egal</b>	În mică măsură	În foarte mare măsură	N/A	Ridicat 3.04
<b>Sprijinul coordonatorilor de calitate</b>	În mică măsură	În foarte mare măsură	N/A	Ridicat 3.11
<b>Implementare conform instrumentelor de lucru E.F.Q.M.</b>	Integral	Integral	Ridicat	Ridicat 3.08
<b>Asimilare prin muncă în echipă</b>	Parțial	Parțial	Ridicat	Parțial 2.78
<b>Asimilare parțială/ aleatorie</b>	Scăzut	Scăzut	Parțial	Scăzut 1.028
<b>Fără asimilare</b>	N/A	N/A	Scăzut	Scăzut 1.045

**Întrebarea de cercetare nr. 2:** „Ce efecte a produs implementarea modelului E.F.Q.M. la nivelul culturii organizaționale a instituțiilor școlare din sectorul arab?”

(13) În baza rezultatelor obținute, ipoteza nr. 3 a cercetării a fost respinsă. Nu s-au identificat diferențe semnificative ale schimbării culturii organizaționale a instituției școlare (în urma asimilării modelului E.F.Q.M) raportată de cadrele didactice, ca funcție a perioadei de timp parcurse de la primirea sprijinului Ministerului Educației.

(14) În baza rezultatelor cantitative, s-a respins ipoteza de cercetare nr. 4. Nu s-au evidențiat diferențe semnificative între cadrele didactice din diferite sectoare etnice în ceea ce privește schimbările culturii organizaționale a instituției școlare, în urma asimilării modelului E.F.Q.M.

(15) Rezultatele au confirmat ipoteza de cercetare nr. 5. S-a identificat o corelație statistică puternică, între gradul asimilării modelului E.F.Q.M. și schimbările în cultura organizațională a școlii. Cu cât gradul asimilării a fost mai mare, cu atât au avut loc schimbări mai semnificative în cultura organizațională școlară. Această tendință s-a manifestat în toate grupurile de cadre didactice.

(16) Rezultatele interviurilor cu directorii școlari și coordonatorii calității au evidențiat o schimbare a percepției leadershipului. Ambele grupuri de participanți au raportat aspecte precum schimbarea delegării autorităților, conducere deschisă, abilitarea cadrelor didactice, etc. Cadrele didactice participante la cercetare au raportat o schimbare în atitudinea conducerii față personal. Acest lucru s-a manifestat prin parteneriat și încurajare. Mai mult, în cercetarea cantitativă, cadrele didactice au acordat cel mai mare scor acestui element.

(17) Asimilarea modelului E.F.Q.M. a asistat școlile în schimbarea metodelor de lucru și adoptarea de noi mecanisme de lucru, precum: lucrul prin procese, învățarea de la alte organizații. Concluzia este susținută atât de rezultatele cercetării cantitative cât și rezultatele cercetării calitative.

(18) Atât în etapa cercetării cantitative cât și în cea calitativă, cadrele didactice au raportat participarea la dezvoltare profesională. Acest lucru s-a reflectat în modul lor de gândire și în conduita profesională

(19) În cercetarea calitativă și parțial în cercetarea cantitativă, cadrele didactice au raportat o schimbare a relațiilor interpersonale, manifestată prin ascultare, atenție, parteneriat, etc. În paralel, directorii și coordonatorii de calitate au indicat această schimbare la rubrica „o modificare a normelor de comportament ale profesorilor”.



(20) Participanții la această cercetare au raportat o schimbare în ceea ce privește vizibilitatea instituției școlare, ca urmare a asimilării modelului E.F.Q.M.

(21) S-a identificat o schimbare la nivelul atitudinilor cadrelor didactice față de părinții elevilor și față de elevi. Participanții au raportat că în urma asimilării acestei schimbare s-a manifestat prin atenție și parteneriat.

## **CAPITOLUL IV: CONCLUZII ALE CERCETĂRII ȘI RECOMANDĂRI**

### **IV.1 Concluzii privind întrebarea de cercetare nr. 1 și ipotezele 1 și 2 ale cercetării**

**Întrebarea de cercetare nr.1:** Ce metode de implementare au fost aplicate în scopul continuării aplicării modelului E.F.Q.M. în instituțiile școlare din sectorul arab?

**Ipoteza 1.** Va exista o diferență în metodele de asimilare ale modelului E.F.Q.M. între școlile din sectorul arab care au primit în urmă cu un an sprijinul Ministerului Educației și școlile care au primit sprijinul Ministerului Educației în urmă cu trei ani.

**Ipoteza 2.** Va exista o diferență între școli în ceea ce privește metodele de asimilare ale modelului E.F.Q.M, în funcție de diferitele sectoare investigate (druzi, beduini, arabi).

Conform rezultatelor obținute în cadrul acestei cercetări se poate concluziona că punerea în aplicare a modelului E.F.Q.M. a culturii organizaționale, în instituțiile școlare din sectorul arab din Israel, nu a fost percepută ca fiind condiționată de timp. De asemenea, durata de timp parcursă de la acordarea sprijinului de către Ministerul Educației nu a fost percepută ca un factor inhibitor sau care să permită schimbarea organizațională cu succes. Un alt aspect examinat s-a referit la diferențierea dintre subsectoare (arabi, beduini și druzi) în întregul proces de asimilare. Rezultatele au indicat faptul că procesul de asimilare sa suferit modificări în funcție de nevoile unice ale fiecăruia dintre aceste trei subsectoare. Fiecare sector a aplicat metodele de asimilare cele mai potrivite unicității și nevoilor sale, sporind astfel succesul asimilării. Unele dintre aceste metode au fost recurente în toate școlile, de la diferite niveluri de învățământ. Toate metodele de implementare au fost asociate cu o practică sistematică, zilnică, a instrumentelor modelului E.F.Q.M. Aceasta a fost realizată într-un mod care să satisfacă nevoile de implementare ale organizației, rezultând într-o înțelegere profundă și concentrată a necesității modelului, a

valorilor de excelență pe care se bazează, precum și a conformității acestuia cu sfera educațională în care funcționează instituția școlară.

#### **IV.2 Concluzii privind întrebarea de cercetare nr. 2 și ipotezele 3, 4 și 5 ale cercetării**

**Întrebarea de cercetare nr. 2:** Ce efecte a produs implementarea modelului E.F.Q.M. la nivelul culturii organizaționale a instituțiilor școlare din sectorul arab?

**Ipoteza 3.** Se va înregistra o diferență a schimbărilor culturii organizaționale (în urma asimilării modelului E.F.Q.M) între instituțiile școlare din sectorul arab care au primit sprijinul Ministerului Educației în urmă cu un an și cele care au primit sprijinul Ministerului Educație în urmă cu trei ani.

**Ipoteza 4.** Va exista o diferență la nivelul schimbărilor de cultură organizațională în urma asimilării modelului E.F.Q.M. între instituțiile școlare din sectoarele arabe investigate (druzi, arabi, beduini).

**Ipoteza 5.** Va exista o asociere între măsura asimilării modelului E.F.Q.M. și amploarea impactului său asupra culturii organizaționale a școlilor din sectorul arab.

Analiza rezultatelor a permis conturarea unor concluzii relevante privind modificările culturii organizaționale ca urmare a asimilării modelului E.F.Q.M. în instituțiile școlare. Unul dintre rezultatele centrale a evidențiat faptul că factorul timp nu a avut un rol semnificativ în schimbarea culturii organizaționale a instituțiilor școlare participante la cercetare. Altfel spus, impactul implementării modelului E.F.Q.M. asupra culturii organizaționale a școlilor arabe din Israel, nu a fost influențat de timpul care a trecut de la încheierea acordării sprijinului Ministerului Educației. O altă concluzie a elucidat faptul că efectul asimilării modelului E.F.Q.M. ar putea să fie particularizat, dar nu s-au înregistrat efecte directe în funcție de caracteristici etnice și interculturale. Rezultatele au arătat că atitudinea față de asimilarea unei schimbări a fost identică în toate culturile cercetate. Totodată, rezultatele cercetării au evidențiat o relație direct proporțională între gradul de asimilare a modelului E.F.Q.M. și schimbările înregistrate la nivelul culturii organizaționale a instituției școlare.

### IV.3. Concluzii conceptuale

În baza sugestiilor pentru îmbunătățirea modelului E.F.Q.M, obținute în cadrul sesiunii focus grup, s-a conturat o nouă versiune a modelului HARV (disponibil în Figura nr. V.1). Modelul a menținut aceleași etape, considerând totodată aspectele cheie cuprinse în fiecare etapă. Elementele de noutate aduse modelului HARV sunt următoarele:

1. Modelul a fost structurat dinamic, având astfel potențialul de a facilita conducerea procesului într-un mod ciclic și continuu, mai degrabă decât unidirecțional (Figura nr. V.2) .
2. Coordonatorul calității, angajat al unității școlare, este nominalizat ca responsabil pentru monitorizarea implementării modelului.
3. S-a determinat timpul pentru stadiul de „reținere” –maxim două-patru luni de zile. Astfel, Figura I.3 ilustrează versiunea optimizată a modelului de asimilare.

#### IV.3.1 Modelul de asimilare

Modelul HARV (*en.* Hold up, Act, Review and Value) a fost construit cu scopul de a sprijini organizațiile școlare, care au implementat modelul E.F.Q.M., în continuarea procesului de asimilare și după finalizarea sprijinului profesional acordat de Ministerul Educației. Modelul a fost elaborat pornind de la premisa că organizația școlară a finalizat un proces de sprijin intensiv de 2 ani. În această perioadă, organizația a funcționat într-un mod diferit, și-a mobilizat toate forțele, a învățat și a asimilat un nou limbaj organizațional. În consecință, această organizație școlară este obligată să acționeze conform acestui model, urmărind să asigure continuitatea procesului de asimilare și, astfel, să promoveze obiectivele organizației. Modelul este format din trei etape principale.

1- „*Hold up*”- *Reținere*: această etapă își propune să permită organizației școlare să oprească practica intensivă în care s-a angajat timp de doi ani, să privească, să analizeze și să evalueze situația curentă, pentru a gestiona în mod informat progresul continuu.

Etapă de reținere ar trebui să se axeze pe trei aspecte centrale:

A. Aspectul organizațional include:

- Examinarea măsurii în care viziunea organizațională respectă noua realitate a organizației.
- Efectuarea unui diagnostic focalizat pentru identificarea nevoilor organizaționale (în principal puncte forte și aspecte care necesită dezvoltare).

B. Aspectul mental - capitalul uman: examinarea stării mentale a angajaților organizației în urma asimilării, identificarea puncte forte și aspectelor care necesită dezvoltare, identificarea dificultăților la nivel emoțional, precum și identificarea perspectivei generale despre acest aspect.

C. Aspectul logistic: identificarea parteneriatelor și resurselor, disponibile pentru organizația școlară în ceea ce privește asimilarea continuă.

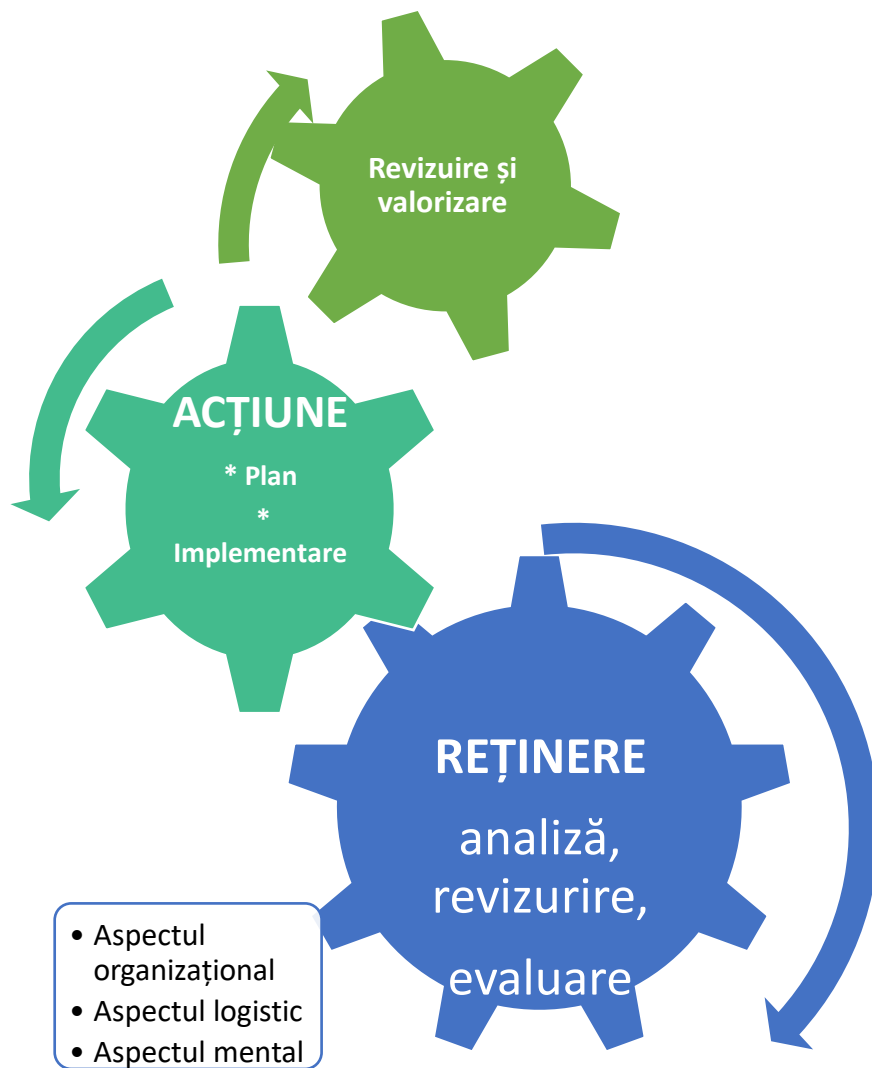


Figura I.3. Modelul HARV.

2- „Act”-Acțiune: această etapă își propune să permită organizației să acționeze într-o manieră organizată, sistematică, în conformitate cu nevoile sale. Această etapă se bazează pe două sub-etape:

A. Planificare: în această sub-etapă, organizația planifică procesul de asimilare, raportat la trei niveluri:

- Nivelul 1 - constituie baza principală pentru adoptarea noului limbaj organizațional. Organizația își va adapta viziunea și politica (dacă este necesar), astfel încât să fie în concordanță cu schimbarea asimilată. Acesta va proiecta un plan strategic cuprinzător pentru introducerea schimbării organizaționale și asimilarea limbajului de calitate și excelență.

- Nivelul 2 - Înființarea unei unități de calitate a școlii pentru gestionarea proceselor de calitate și diseminarea lor în organizație.

- Nivelul 3 - proiectarea unui plan de acțiune pentru conducerea procesului de asimilare a schimbării, în conformitate cu nevoile organizației și în raport cu resursele existente.

B. Implementare: în această etapă, organizația implementează planul de acțiune într-un mod sistematic și supravegheat, stabilind în același timp momente cheie pentru reținere și evaluarea situației.

3- „Review and Value”- Revizuire și valorizare: în această etapă, organizația monitorizează și evaluează eficacitatea și eficiența asimilării, identificând reușitele și eșecurile, precum și obținând feedback.

Modelul HARV constituie un cadru de lucru integrativ și dinamic, deoarece cele trei trepte componente se antrenează reciproc. Mișcarea este sincronă care are ca rezultat o sinergie, facilitând astfel implementarea cu succes a modelului E.F.Q.M.

#### **IV.4 Implicații practice ale cercetării și recomandări**

1. Elaborarea unui îndrumător cu criterii clare pentru etapa „de menținere”. Un astfel de instrument poate să sprijine instituțiile școlare să parcurgă această etapă într-un mod mai eficient și mai concentrat. De asemenea, instrumentul poate să ofere descriptori privind cele trei elemente componente ale etapei: organizațional, mental și logistic.

2. Consolidarea rolului de coordonator al calității ca lider al procesului de asimilare a modelului. Obiectivul acestui demers constă în constituirea unei entități profesionale și calificate, a cărei funcție principală este de a asigura continuitatea asimilării modelului E.F.Q.M.
3. Înființarea unei comisii a calității școlare, formată din cadrele didactice titulare instruite privind implementarea modelului E.F.Q.M. Comisia poate să vină în sprijinul angajaților instituției școlare privind aplicarea modelului E.F.Q.M. Coordonatorul calității va gestiona comisia.
4. Extinderea modelului de asimilare E.F.Q.M. De exemplu, modelul poate fi extins astfel încât să cuprindă, secretariatul, părinții elevilor, comitetul părinților, etc.
5. Construirea unei baze de date școlare computerizate, care să includă materiale academice despre modelul E.F.Q.M., instrucțiuni cu privire la această temă, echipe de dezvoltare existente, produse, fotografii, conferințe pe acest subiect, etc.

#### **IV.5 Limite ale cercetării**

Una dintre limitele acestei cercetări se referă la esența cercetării bazate pe metode mixte, deoarece această metodologie integrează două abordări (calitativă și cantitativă). Cele două metode de cercetare au fost utilizate alternativ, individual. În primul rând, a fost efectuată cercetarea calitativă, din care au fost derivate teme și categorii ca bază pentru cercetarea cantitativă. Astfel, s-a menținut validitatea fiecărei metode de cercetare, verificând respectarea obiectivelor cercetării și a întrebărilor de cercetare.

A doua limită a cercetării se referă la instrumentele de cercetare. Această cercetare doctorală s-a bazat pe trei instrumente de cercetare: interviu și focus grup în cercetarea calitativă și chestionar în cercetarea cantitativă. Pentru a asigura validitatea fiecărui instrument de cercetare, în partea calitativă a cercetării, s-a acordat o atenție deosebită protejării înregistrărilor și transcrierilor, care au constituit o colecție de date în baza cărora s-au conturat rezultatele cercetării. Totodată, anterior participării la studii, participanții au fost informați cu privire la natura și obiectivul prezentului studiu. Toți participanții la cercetare au semnat un consimțământ informat.

A treia limitare ar putea fi relaționată atitudinilor cercetătorului. Pe parcursul desfășurării cercetării, această potențială limitare a impus, în calitate de cercetător, menținerea cu precauție a neutralității emoționale și cognitive. O potențială amenințare a neutralității se putea datora

grupului etnic de apartenență și profesiei. Cu toate acestea, m-am angajat, în calitate de cercetător, să acționez cu o deplină neutralitate cognitivă și emoțională pe parcursul desfășurării acestei cercetări.

A patra limită a studiului se referă la posibilitatea de generalizare a rezultatelor la alte populații. Concluziile extrase în cadrul acestei cercetări ar putea oferi un răspuns referitor la efectul asimilării oricărui proces de schimbare organizațională asupra culturii organizaționale a organizației asimilatoare. Mai mult, modelul dezvoltat pe baza rezultatelor, ar putea să vină în sprijinul organizațiilor care doresc să asimileze o anumită schimbare organizațională. Cu toate acestea, fiecare organizație are particularitățile și dinamica sa unică, iar caracteristicile contextuale nu pot fi neglijate.

#### **IV.6 Contribuții teoretice ale cercetării**

Rezultatele acestei cercetări contribuie la extinderea cunoștințelor teoretice din domeniu.

Dezvoltarea unui model original și inovator (Modelul HARV) pentru asimilarea E.F.Q.M. a contribuit la cunoașterea teoretică. Modelul se fundamentează pe rezultatele obținute în cadrul acestei cercetări, contribuind astfel la dezvoltarea cunoașterii din domeniu. Modelul HARV constituie o contribuție la cunoștințele teoretice în domeniul culturii organizaționale în educație (Zifroni, 2008), teoriile schimbării organizaționale (Blaustein, 2018) și teoriile asimilării unei schimbări în cultura școlară (Gorodetsky & Weiss, 2010).

Proiectarea modelului HARV a contribuit, de asemenea, la extinderea cunoștințelor practice. Astfel, s-a obținut un model practic care ar putea fi utilizat de către instituțiile care urmăresc să implementeze modelul E.F.Q.M., în mod particular și cele care vizează asimilarea oricărui proces de schimbare organizațională, în general. Mai mult, modelul HARV poate fi privit ca o schimbare în politica educațională a statului Israel, în ceea ce privește școlile din sectorul arab, care au posibilitatea de a utiliza un model adaptat cultural. Pentru a implementa modelul, este necesar ca resursele desemnate să fie alocate promovării excelenței în educație în sectorul arab și, astfel, să contribuie la reducerea decalajelor dintre sectorul evreiesc și cel arab. Mai mult, modelul HARV ar putea fi aplicat pentru formarea cadrelor didactice titulare, ca parte a dezvoltării profesionale. Ulterior, cadrele didactice titulare instruite pot să acționeze ca un comitet consultativ, care să ofere sprijin altor cadre didactice în implementarea modelului.

#### **IV.7 Direcții de cercetare**

- a. Investigarea efectului implementării modelului E.F.Q.M. asupra culturii organizaționale a instituțiilor școlare evreiești.
- b. Analiza comparativă a efectului asimilării modelului E.F.Q.M. între școlile arabe și evreiești.
- c. Examinarea efectului asimilării modelului E.F.Q.M. asupra realizărilor pedagogice ale școlilor asimilatoare.
- d. Investigarea efectului asimilării modelului E.F.Q.M. asupra beneficiarilor educației și asupra comunității școlare.
- e. Examinarea efectului asimilării modelului E.F.Q.M. asupra dezvoltării capacității de leadership a cadrelor didactice.



## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

- Abu-Assba, H. (2006). *The value-oriented education system: full of restrictions. Restrictions against equality of Arabs in Israel* (pp. 183-194). Jerusalem: Floressheimer Institute of Policy Studies. [Hebrew]
- Abu-Assba, H. (2007). *Arab education in Israel: Dilemmas of a national minority*. Jerusalem: Floressheimer Institute of Policy Studies. [Hebrew]
- Abu-Assba, H. (2013). *Gaps in inputs and their implications for the outputs of the Arab education system in Israel*. Y. Yossi, N. Mizrahi, & Y. Feniger (Eds.) (pp. 59-80). Jerusalem: Van-Leer Institute. [Hebrew]
- Blaustein, R. (2018). The experience of change – This is how you will correctly manage the assimilation of processes in the organization. *Netto Plus: Bulletin of Work and Management of the Human Resource*, 92-94. [Hebrew]
- Ben-Porat, G., Yonah, Y., & Bashir, B. (2016). *Public and multicultural policy*. Raanana and Jerusalem: Van-Leer Institute. Hakibbutz Hameuchad Publishers. [Hebrew]
- Civil Service Commission (2004). *Strategic system for the promotion of organizational excellence in the civil service*. Jerusalem: Civil Service Commission, Department of Quality and Excellence in the Civil Service. [Hebrew]
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Elkahar, I., & Tal, R. (2013). Challenges and dilemmas in the intercultural environmental discourse in Israel. A case study of an educational project in the Galilee. *Ecology and Environment*, 4(2), 138-147, [Hebrew]
- European Foundation for Quality Management EFQM (2013). *The EFQM excellence model*. Retrieved January from [www.efqm.org.il](http://www.efqm.org.il)
- European Foundation for Quality Management (2017). Retrieved on April 3, 2017, from <http://www.efqm.org/about-us/our-history>.

- Friedman, I. (2013a). Formative assessment as organizational culture – The class at the center. *Achva Academic College of Education: Vision and Practice*, 15. [Hebrew]
- Gómez-López, R., Serrano-Bedia, A. M., & López-Fernández, M. C. (2015). Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: An empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), 1224-124.
- Gorodetsy, M., & Weiss, Z. (2010). Prerequisites for the occurrence of change processes in the education system: Multiple action and development opportunities and community involvement. *Agency – Magazine for Reflection and Research in Education*. Tel Aviv: MOFET Institute. [Hebrew]
- Grienberg, A., & Simchon, O. (2017). *Remaining on the wheel*. Herzeliya: Niv Books. [Hebrew]
- Jabareen, Y. T., & Agabaria, I. (2010). *Education in waiting: The government policy and civil initiatives for the promotion of education in Israel*. Nazareth & Haifa: Dirassat – Arab Center of Justice and Policy. University of Haifa, Department of Law. [Hebrew]
- La Rotta, D., & Pérez Rave, J. (2016). A relevant literary space on the use of the European Foundation for Quality Management model: Current state and challenges. *Total Quality Management & Business Excellence*. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2016.1150168>.
- Ministry of Education (2019). *Document related to the education system development, facts and figures, 2018*. Jerusalem: State of Israel, Ministry of Education, Administration of Economy and Budgets. [Hebrew]
- Raz, A. (2004). *Organizational culture*. Tel Aviv: Open University publications. [Hebrew]
- Richards, T., & Richards, L. (1995). Using hierarchical categories in qualitative data analysis. In U. Kelle (Ed.), *Computer-Aided Qualitative Data Analysis* (pp.80-95). London: Sage Publications
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass
- Sergiovanni, T. J. (2002). *Managing school: Theoretical and practical aspects*. Tel Aviv: Open University Publications. [Hebrew]

Zifroni, A. (2008). School organizational culture. In A. Zifroni (Ed.), *Reflections in Education, Society, Technology and Science*. [Hebrew]