UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

PROIECT: EDUCAȚIE DE CALITATE PENTRU TOȚI

Velter Irina Alexandra, Velter Tiberiu Artur

Coordonatori:

Redeş Diana Adela, Roman Alina Felicia, Dughi Tiberiu Sandu, Rad Dana Veronica

Dezvoltarea culturii organizaționale - strategia școlii

Suport de curs



EDITURA „ȘCOALA VREMII”
ARAD, 2019

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Velter Irina Alexandra
Velter Tiberiu Artur

Coordonatori:
Redeş Diana Adela
Roman Alina Felicia
Dughi Tiberiu Sandu
Rad Dana Veronica

DEZVOLTAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE - STRATEGIA SCOLII

Suport de curs

EDITURA „ȘCOALA VREMII”

ARAD, 2019

Prezenta lucrare este elaborată în cadrul proiectului ***„Educație de calitate pentru toți”***, selectat în cadrul Programului Operațional Capital Uman 2014-2020 (POCU) şi co-finanțat din Fondul Social European. Proiectul este implementat, în parteneriat, de către Inspectoratul Școlar Județean Arad, Casa Corpului Didactic “Alexandru Gavra” Arad și C&T Strategic Business Partners.

Proiectul își propune dezvoltarea și implementarea de programe educaționale complexe destinate celor 10 școli beneficiare, respectiv preșcolarilor/elevilor, părinților, cadrelor didactice și de sprijin. Un astfel de program, dedicat cadrelor didactice și de sprijin, este programul “*Dascălul – vector activ al comunității*”.

Programul “Dascălul – vector activ al comunității” cuprinde pe următoarele module:

Modul 1. Leadership și comunicare
Modul 2. Dezvoltare personală și consiliere educațională
Modul 3. Dezvoltarea culturii organizaționale - strategia scolii
Modul 4. Elaborarea și managementul proiectelor educaționale

Modulul 3. DEZVOLTAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE - STRATEGIA SCOLII, abordează caracteristicile generale dar și aspectele specifice care vizează cultura organizației scolare și prezintă principalele aspecte ale modului în care actionează cultura unei organizații, modul în care aceasta poate facilita sau împiedica schimbările organizaționale.

Lucrarea a fost coordonată și elaborată de o serie de experți ai instituțiilor care asigură în parteneriat implementarea proiectului “*Educatie de calitate pentru toti*”:

Echipa de experți din partea Casa Corpului Didactic Arad:

Redeș Adela, Coordonator partener
Tiberiu Artur Velter, Coordonator științific program formare cadre didactice
Roman Alina Felicia, Coordonator științific program formare
Rad Dana Veronica, Expert acreditare
Tiberiu Dughi, Expert acreditare

Echipa de experți din partea C&T Strategic Business Partners:

Marcela Claudia Călineci, Expert autor Modul 1 și Modul 2 program formare
Irina Alexandra Velter, Coordonator partener și Expert autor Modul 3 și Modul 4 program formare
Cristian George Tomescu, Expert evaluare si asigurarea calității program formare

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
VELTER, IRINA
Dezvoltarea culturii organizaţionale - strategia şcolii : suport de curs / Velter Irina Alexandra, Velter Tiberiu Artur ; coord.: Redeş Diana Adela, Roman Alina Felicia, Dughi Tiberiu Sandu, Rad Dana Veronica. - Arad : Şcoala vremii, 2019
Conţine bibliografie
ISBN 978-606-9067-11-6
I. Velter, Tiberiu Artur
II. Redeş, Diana Adela (coord.)
III. Roman, Alina Felicia (coord.)
IV. Dughi, Tiberiu (coord.)
V. Rad, Dana (coord.)

37

Ilustrație coperta 1: https://www.rawpixel.com/
Design coperta: C&T Strategic Business Partners

CUPRINS

CUPRINS 3

5

ORGANIZAȚIA. 6

1.1. CE ESTE ORGANIZATIA? 6
1.1.1. CLASIFICAREA TRADIȚIONALĂ A ORGANIZAȚIILOR 9
1.1.2. CLASIFICAREA ORGANIZAȚIILOR PRIN METAFORE 13
1.2. ROLURI, FUNCȚII ALE ORGANIZATIEI 32
1.3. STILURI DE CONDUCERE 34
1.3.1. STILURI DE LEADERSHIP SI STILURI DE MANAGEMENT 35
1.3.2. ABORDĂRI ALE LIDERSHIPULUI 37
1.3.3. PROCESUL DECIZIONAL ÎN CADRUL ORGANIZAŢIEI 44
1.4. ECHIPA 50
1.4.1. ECHIPĂ VS. GRUP 50
1.4.2. TIPURI DE ECHIPE 52
1.4.3. STADIILE DE DEZVOLTARE A ECHIPEI 55

58

CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ. 59

2.1. CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ. TIPURI DE CULTURĂ ORGANIZAŢIONALĂ. 59
2.2. ȘCOALA CA ORGANIZAŢIE. ELEMENTE ALE CULTURII ORGANIZAŢIONALE ȘCOLARE. 68
2.2.1. CULTURA ŞCOLII 70
2.2.2. IDENTITATEA ŞCOLII 71
2.2.3. STRATEGIA ȘCOLII 75
2.2.4. STRUCTURILE ŞI PROCEDURILE 84
2.2.5. SUPORTUL TEHNIC (RESURSE MATERIALE, FINANCIARE) 84
2.2.6. RESURSELE UMANE 84
2.2.7. CONTEXTUL ÎN CARE ACTIVEAZĂ INSTITUŢIA ŞCOLARĂ 86
2.3. DEZVOLTAREA UNEI CULTURI ORGANIZAŢIONALE PUTERNICE ÎN CADRUL ŞCOLII. 87
2.4. TRĂSĂTURI COMUNE ALE CULTURII ORGANIZAŢIONALE ŞCOLARE 91

DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE. 98

3.1. CONSTRUIREA ŞI DEZVOLTAREA ECHIPEI ÎN ORGANIZAŢIA ŞCOLARĂ 98

3.1.1. TIPOLOGIA ECHIPELOR ȘCOLARE 99
3.1.2. AUTO-EVALUAREA ECHIPELOR ȘCOLARE 104
3.1.3. ECHIPA ȘI ORGANISMELE DE CONDUCERE ȘI DE REPREZENTARE 110
3.2. PROIECTUL INSTITUTIONAL – INSTRUMENT AL DEZVOLTARII ORGANIZATIEI ȘCOLARE **113**
3.3. IMPLICAREA ELEVILOR, PĂRINȚILOR ȘI A COMUNITĂȚII ÎN PROCESUL DECIZIONAL **120**
3.3.1. IMPLICAREA ELEVILOR ÎN PROCESUL DECIZIONAL 120
3.3.2. IMPLICAREA PĂRINȚILOR ÎN PROCESUL DECIZIONAL 125
3.3.3. IMPLICAREA COMUNITĂȚII ÎN PROCESUL DECIZIONAL 132

BIBLIOGRAFIE / WEBOGRAFIE **139**



Sursa imagine: https://www.rawpixel.com/

1 ORGANIZAȚIA.

1.1. Ce este organizatia?

Problematica organizaţiilor şi a dezvoltării organizaţionale reprezintă un subiect de real interes, atât pentru teoreticienii domeniului care au încercat să contureze cele mai importante aspecte care definesc organizaţiile, cât şi pentru cei implicaţi în mod direct în funcţionarea și dezvoltarea acestora.

Într-o formulare simplă, organizaţia poate fi definită a ca o structură socială destinată realizării unor scopuri comune, prin efort de grup (Johns, 1998). Într-o formulare mai elaborată, organizaţia ar putea fi definită ca un ansamblu structurat de resurse umane, materiale, financiare şi informaţionale ce funcţionează într-un cadru formal, în vederea atingerii unor scopuri comune.

Dintre definiţiile date organizaţiilor în literatura de specialitate, următoarele sunt supuse analizei:

„O organizaţie este un sistem structurat de interacţiune a oamenilor în scopul realizării unor obiective comune" (M. Vlăsceanu, 2003).

Definiţia pune în evidență:

a. prezenţa unor *obiective comune* sau scopuri organizaţionale, cunoscute şi acceptate de toţi, motiv pentru care scopurile trebuie să fie clar definite;

b. *interacţiunile dintre oameni* care constituie fundamentul funcţionării unei organizaţii.

„Organizaţia este definită ca un sistem de activităţi structurate în jurul unor finalităţi (scopuri, obiective) explicit formulate, care antrenează un număr mare de indivizi ce deţin statute şi roluri bine delimitate în cadrul unei structuri diferenţiate, cu funcţii de conducere şi coordonare a activităţilor" (E. Păun, 1999).

Definiţia pune în evidență:

a. existența unor *scopuri transindividuale* acceptate de către indivizi;
b. prezența unei *structur*i în cadrul căreia indivizii pot ocupa funcții și poziții diferite în funcție de statut și rol;
c. necesitatea unor *funcții de conducere* și coordonare a activităților care sunt reunite de un management

Handy (1999) defineşte acest tip de organizaţie în două sensuri:

d. *O organizaţie care învaţă* – ceea ce înseamnă că are o direcţie clară de dezvoltare, stabilită în urma analizei realităţii şi contextului în care există, îşi proiectează şi planifică activitatea în mod eficient, eficace şi flexibil şi ameliorarea continuă este o trăsătură a culturii sale organizaţionale.
e. *O organizaţie care încurajează învăţarea pentru toţi* membrii comunităţii sale educaţionale(engl. **„**learning for all**”**).

„Când vorbim despre learning organization, sistemul nostru de referinţă nu este individul care învaţă în cadrul organizaţiei, ci organizaţia în ansamblu. În acest caz, learning organization desemnează procesele de realizare dirijată şi structurată a schimbării organizaţiei, prin redefinirea, redimensionarea şi restructurarea valorilor şi comportamentelor colective, grupale.”(Păun, 1999).

Caracteristicile *organizaţiei care învaţă,* conform gândirii fondatorului conceptului – Peter Senge – în lucrarea „*The Fifth Discipline*” sunt următoarele:

a. oamenii îşi dezvoltă în mod continuu capacitatea de a obţine rezultatele pe care le doresc cu adevărat;
b. sunt dezvoltate şi cultivate noi modele de gândire, în care aspiraţiile comune sunt adoptate în mod liber şi în care oamenii învaţă permanent să facă totul împreună;
c. furnizează continuu oportunităţi de învăţare pentru toţi componenţii ei;

d. asigură îmbinarea performanţei individuale cu performanţa organizaţională;

e. sprijină cercetarea, dialogul, punerea de întrebări şi îi face pe oameni să fie mai deschişi şi să îşi asume riscuri;

f. consideră tensiunea creatoare ca o sursă de energie şi de reînnoire;

O organizație care învață are următoarele dimensiuni:

a. *gândirea sistemică* – fiecare dintre membrii organizaţiei îşi cunoaşte sarcinile proprii şi înţelege modul în care acestea interacţionează cu sarcinile celorlalţi;

b. *existenţa unei viziuni comune;*

c. *învăţarea în echipă*.

În ceea ce priveşte **calitatea** în cadrul modelului *"organizaţiei care învaţă"*, se constată că acest concept se modifică odată cu evoluţia în plan social şi depinde de dezvoltarea şi îmbunătăţirea practicilor, a proceselor, a rezultatelor educaţiei. Asigurarea calităţii se realizează prin procese de învăţare organizaţională care au ca indicatori de bază: managementul strategic, planificarea bine fundamentată a dezvoltării, dezvoltarea personalului, conştientizarea nevoilor de dezvoltare a comunităţii, monitorizarea şi evaluarea proceselor, analiza de impact etc.

APLICAȚIE PRACTICA - 1		
Parcurgeţi lista de control de mai jos, care prezintă caracteristicile unei organizaţii ce învaţă/ în care se învaţă şi stabiliţi cu argumente şi exemple concrete care dintre ele sunt valabile şi pentru şcoala dumneavoastră:		
CARACTERISTICI	**DA**	**NU**
Îi tratează pe *profesori ca specialişti din domeniul* psihopedagogiei şi strategiilor de predare-învăţare-evaluare, iar procesul de predare - învăţare nu a devenit o rutină;		
Promovează o *dezvoltare profesională* de calitate la nivelul şcolii - investeşte mult pentru ca profesorii să înveţe;		
Încurajează *participarea* la luarea deciziilor a profesorilor		

Promovează relaţii de *colaborare*		
Dezvoltă căi şi modalităţi de a recruta, include şi dezvolta profesional *noi membri* în organizaţia respectivă;		
Funcţionează cu succes în *comunităţile* în care se află;		
Administrează cu eficienţă *activităţile zilnice* (probleme de disciplină, decizii, comunicare, rezolvare de conflicte etc.) pentru a preveni influenţa lor negativă asupra proceselor de schimbare legate de procesul de predare – învăţare - evaluare;		
Dispune de o gamă largă *de procedee şi practici în* care elevii, părinţii şi personalul şcolii au încredere.		

1.1.1. Clasificarea tradiţională a organizaţiilor

1.1.1.1. Organizaţia funcţională

Structura organizaţională tradiţională este cea funcţională, adică organizarea departamentelor şi serviciilor în jurul produsului, tehnologiei, disciplinelor, funcţiilor. În acest tip de organizaţie, puterea şi autoritatea aparţine celor din vârful piramidei iar fluxul de informaţii şi bani circulă de sus în jos şi cu puţină comunicare orizontală. Departamentele funcţionale lucrează la părţi din proiect şi numai conducătorul general coordonează şi are viziunea de ansamblu.

Organizaţia are o structură funcţională birocratică şi în momentul în care lucrează la un proiect, anumite persoane din diferite departamente vor lucra împreună pentru îndeplinirea obiectivului acestui proiect.

Organigrama acestui tip de structură este una normală în care "x" oameni din diferite departamente ar lucra şi în cadrul unui proiect, de aceea organizaţia nu are nevoie de schimbări fundamentale în structura iniţială.

Puncte tari.

Unul din punctele cheie ale acestui tip de organizaţii constă în gruparea resurselor similare. Gruparea staff-ului pe funcţii ajută la o dezvoltare tehnică excelentă. Este mult mai uşor să conduci specialişti când ei sunt grupaţi şi când şeful departamentului are experienţă profesională şi este perfecţionat în anumite discipline.

Această structură de asemenea aduce securitate şi confort, de exemplu un departament de ingineri este un aranjament organizaţional confortabil şi creează o oportunitate de carieră pentru un tînăr inginer.

Un astfel de proiect poate începe repede deoarece şeful de departament anunţă angajaţii ce sarcini au fiecare fără ca aceştia să îşi schimbe biroul sau să afecteze relaţia de raportare.

Puncte slabe.

Când organizaţia este implicată în diferite proiecte, pot apărea conflicte între priorităţile relative ale acestor proiecte, care ar putea fi în competiţie pentru aceleaşi resurse.

Departamentele funcţionale pun mai mult accent pe specificul departamentului şi mai putin pe obiectivele proiectului.

Inerţia si lipsa de motivare pot apărea în momentul în care oamenii nu ştiu care proiect are prioritate mai mare. Rezultatele pot fi limitate şi totodată anumite eforturi nu vor fi făcute pentru anumite proiecte.

1.1.1.2. Organizaţia proiect

În cadrul structurii funcţionale se creează o structură specifică proiectului. În aceasta structură sunt luaţi oamenii din departamentele lor iniţiale şi puşi laolaltă în scopul special al creeări unei miniorganizaţii în cadrul organizaţiei mari. Structura creată are caracter temporar, pe durata proiectului iar persoanele care lucrează în cadrul acestei structuri se vor întoarce la sfârşitul proiectului în departamentele iniţiale sau vor fi implicaţi într-un alt proiect.

Conducătorul unităţii are autoritatea, responsabilitatea şi resursele necesare pentru conducerea proiectului fiind astfel managerul general al unei unităţi mici.

Puncte tari.

Avantajele acestui tip de organizaţie constau în unitatea de comandă şi existenţa unui singur scop. În opoziţie cu structura organizaţională funcţională, organizaţia proiectului pune accent pe obiectivele proiectului.

Managerul proiectului are o autoritate considerabilă asupra proiectului şi poate coordona resurse atât din interiorul cât şi din exteriorul organizaţiei parentale. Majoritatea personalului care lucrează pentru proiect este subordonat direct managerului proiectului pe toate durata proiectului.

Comunicarea în cadrul organizatiei se realizează relativ usor şi un spirit de echipa se dezvoltă pentru că fiecare ştie că este acolo să facă ceva şi să îşi consume timpul şi energia în scopul atingerii unei părţi din întregul rezultat.

Angajaţii se simt motivaţi pentru că ştiu clar punctul de contact, văd progresul pe care îl fac şi ştiu ce scop au, ceea ce este în contrast cu structura de tip funcţional.

Puncte slabe.

Organizaţia proiectului nu este o soluţie perfectă pentru toate problemele managementului unui proiect. Construind o echipă ca structură temporară şi luând oamenii cheie din diverse posturi din cadrul structurii funcţionale aducând un vizibil regres al structurii pe ansamblu.

O organizaţie de tip proiect poate duce la o folosire ineficientă a resurselor, de exemplu deşi este nevoie de un contabil cu jumătate de normă în două proiecte, acestea fiind organizaţii de tip proiect, autonome, vor trebui să angajeze contabili cu normă întreagă.

Cea mai serioasă problemă o constituie insecuritatea slujbei la terminarea proiectului. Personalul care lucreaza într-un proiect adesea îşi pierde relaţiile cu prietenii şi familia datorită timpului mare petrecut lucrând pentru proiect.

Acest tip de organizaţie poate face să se contruiască imperii temporare, şi să se prelungească proiectele pentru păstrarea cât mai mult a grupului în ciuda atingerii obiectivului mai repede.

1.1.1.3. Organizaţia matricială

Organizaţia matricială este o structură multidimensională care încearcă să maximizeze punctele tari ale organizaţiei funcţionale şi de tip proiect şi totodată să îi minimizeze punctele slabe.

Marele beneficiu al acestei structuri este echilibrul obiectivelor, coordonarea liniei departamentelor funcţionale.

Puncte tari.

Echilibrul între cele două structuri prezentate anterior este asigurat de această structură prin care întrepătrunderea coordonării departamentelor funcţionale şi a obiectivelor proiectului este asigurată prin coordonatorii de proiect sau managerii diverselor departamente într-o structură de tip matrice.

Altele:

i. Obiectivele proiectului sunt mai uşor de identificat decât într-o organizaţie funcţională
ii. Structura matricială duce la o folosire eficientă şi un control riguros al resurselor
iii. Comunicarea şi schimbul de informaţii sunt asigurate prin matrice mult mai uşor decât prin sistemul ierarhic al organizaţiei funcţionale
iv. Mai multă flexibilitate în asigurarea folosirii resurselor umane şi de capital
v. Terminarea proiectului nu devine astfel o dramă.

Puncte slabe.

Cel mai mare dezavantaj constă în faptul că personalul are doi şefi, vertical este subordonat şefului departamentului şi orizontal coordonatorului de proiect. În caz de probleme aceste persoane pot fi în dificultate prinse la mijloc între cei doi şefi.

Managerii de proiect au mai puţină autoritate în ceea ce priveşte departamentul funcţional iar şefii de departament simt că aceşti coordonatori de proiect intervin pe teritoriul lor de acţiune.

Alte puncte slabe:

i. Structura matricială este mai greu de controlat şi monitorizat

ii. Ambiguitatea creată în structura matricială este o problema pentru manageri

iii. Scopurile organizaţiei proiectului pot fi diferite de cele ale organizaţiei funcţionale ducând la apariţia conflictelor de putere şi de asigurare a resurselor

iv. Efort dublu pentru persoanele implicate

v. Costuri crescute de timp datorită şedintelor şi întârzierilor în luarea deciziilor

1.1.1.4. Amestecul formelor organizaţionale.

Structura proiectului este adesea organizată pe baze funcţionale deoarece oamenii sunt adesea luaţi din cadrul unor structuri funcţionale şi aduşi în proiect unde creează o mică întreprindere ca reprezentanţi ai diferitelor departamente, astfel această mica companie ajunge să fie structurată funcţional.

Este posibil de asemenea să avem de a face cu un amestec al celor trei forme pentru acelaşi proiect la diferite niveluri ierarhice sau pentru proiecte diferite.

1.1.2. Clasificarea organizațiilor prin metafore

Gareth Morgan, în Imagini ale Organizației (1986) contribuie la înțelegerea organizațiilor, sugerând că este vital să privim organizațiile prin metafore sau imagini multiple.

Morgan analizează organizațiile folosind metafore precum organizația „mașină", „organism", „creier", „cultură", „sistem politic", „închisoarea psihică", „flux și transformare" și „entitate dominantă".

1.1.2.1. Organizația ca o "Mașină"

Metafora "Organizației Mașină" este una adânc înrădăcinată în modalitatea societății de a privi și înțelege organizațiile și modul în care acestea funcționează.

Termenul grecesc “organon” înseamnă instrument; nu întâmplător, odată cu apariția Revoluției Industriale, locul de muncă a devenit birocratizat și caracterizat profund de rutină.

Ideile dezvoltate de Frederick cel Mare, de a îmbunătăți eficiența operațională a armatei sale, și-au găsit ulterior drumul în fabricile care căutau un cadru organizațional pentru tehnologia mașinilor. La sfârșitul secolului XIX și începutul secolului XX, Frederick Taylor a adus teoriile managementului științific organizațiilor și a susținut standardizarea activităților, a muncii și transferarea responsabilității de la lucrător la manager. Astfel, metafora mașinii este cea mai aplicabilă pentru organizațiile care sunt foarte puternic mecanizate, automatizate și rutinizate și unde există o mare dependență de mașini. Cele mai bune exemple vin din industria fast-food-ului, care plasează accentul pe viteză și reproductibilitate și foarte puțin pe abilitățile muncitorului. Capacitatea umană nu este luată în considerare, scopul fiind de a modela muncitorul la nevoile organizației.

Acestea sunt totodată și organizațiile birocratice, în care precizia, viteza, claritatea, regularitatea, fiabilitatea sau eficiența sunt atinse prin:

i. divizarea fixă, precisă a sarcinilor,
ii. ierarhii bine stabilite,
iii. supraveghere, supervizare, control
iv. norme, reguli, reglementări și proceduri bine detaliate și puse la punct.

Managementul clasic și principiile mecanice ale organizației ‘mașină’

Organizația a devenit o formă de inginerie. La fel ca un inginer care desenează o mașină, teoreticienii clasici ai managementului au încercat să atingă o abordare similară a designului organizațiilor:

1) au conceput organizația ca o rețea constituită din mai multe părți,

2) au proiectat structura organizatorică să funcționeze cât mai precis posibil.

Deumanizarea muncitorilor pentru a îndeplini obiectivele organizaționale

Teoreticianul clasic nu a acordat prea multă atenție aspectelor umane ale organizației și a considerat organizația ca fiind numai a fi o problemă tehnică. Organizațiile pot sau ar trebui să

fie precum unor sisteme raționale care funcționează într-o manieră cât mai eficientă posibil. Acest lucru este mai ușor de spus decât de făcut, pentru că avem de-a face cu oameni, nu cu piese și rotițe neînsuflețite.

Punctele tari ale metaforei "Organzației Mașină"	Limitele metaforei „Organzației Mașină"
Abordările mecanice funcționează bine în condițiile în care mașinile funcționează bine: se lucrează cu sarcini directe, într-un mod coerent, consistent iar precizia este de dorit.	Abordările mecanistice creează forme organizaționale care au dificultate în adaptarea la schimbare.
Tip de organizație în care o astfel de abordare este recomandată: restaurant tip fast food.	Abordările automate în organizație conduc în aplicarea fără întrebări și raționament a regulilor, sporind nivelul birocratic – sunt oferite răspunsuri gata pregătite, opinii care nu cuprind imaginea de ansamblu, iar rezultatele sunt pe măsură.

APLICAȚIE PRACTICA - 2

Privește școala ta ca o "***Mașină***" și listează cel puțin 3 trăsături care o definesc privită din această perspectivă.

1.1.2.2. Organizația ca un „Organism"

Potrivit lui Gareth Morgan, imaginea unui organism, care caută să se adapteze și să supraviețuiască într-un mediu aflat în schimbare, oferă o perspectivă puternică managerilor care doresc să ajute organizațiile lor să se miște în sensul schimbării. Metafora ne ajută să înțelegem organizațiile ca grupuri de persoane, de afaceri și de nevoi tehnice interconectate; ne încurajează

să învățăm despre artă de supraviețuirii corporative. Ne îndeamnă să dezvoltăm sisteme organice vibrante care rămân deschise noilor provocări.

Metafora sugerează că medii diferite favorizează diferite tipuri de organizații bazate pe diferite metode de organizare și că congruența cu mediul înconjurător este cheia succesului. La fel ca în natură, unde anumite specii sunt mai bine adaptate condițiilor specifice de mediu decât altele, la fel se întâmplă și în cazul organizațiilor.

Metafora organică a ajutat teoria de specialitate să identifice și să definească, în scopul dezvoltării organizaționale:

a. Organizațiile ca "sisteme deschise"
b. Procesul de adaptare a organizațiilor la diverse medii
c. Cicluri de viață organizaționale
d. Factorii care influențează sănătatea și dezvoltarea organizațională
e. Diferite tipuri de organizații
f. Relațiile dintre tipurile de organizații și mediul lor specific

Nevoile organizaționale

Teoria organizației și-a început excursia în biologie dezvoltând ideea că angajații sunt persoane cu nevoi complexe care trebuie să fie mulțumiți și să ducă o viață plină și sănătosă pentru a se descurca la locul de muncă.

În timp ce în cadrul organizației "Mașină" organizațiile au fost văzute ca fiind mașini ce trebuie gestionate tehnic, principalele aspecte fiind reduse la "plata corectă pentru munca oferită", în cadrul organizației “Organism” accentual este concentrat pe identificarea nevoilor sociale și psihologice ale oamenilor din organizații, ideea de bază fiind aceea că, precum organismele biologice, organizațiile operează cel mai eficient atunci când nevoile lor sunt satisfăcute.

În această linie de gândire se încadrează și teoria lui Abraham Maslow care sugerează că oamenii sunt motivați de a ierarhia nevoilor și nu doar de banii sugerați în organizații birocratice („Mașini”).

O atenție deosebită este acordată pentru a face locurile de muncă semnificative prin acordarea autonomiei, responsabilității și recunoașterii pentru rezultatele obținute. Îmbogățirea muncii, combinată cu un stil de conducere participativ, democratic și centrat pe angajați, capătă valoare prin comparație cu abordările autoritariste și fără atenție pentru individ generate de teoria managementului științific și clasic.

Implicații practice ale sistemelor deschise:

a. Teoria sistemelor deschise subliniază importanța mediului în care există organizația.
b. Organizațiile sunt văzute ca seturi de subsisteme interdependente.
c. Abordarea sistemelor deschise ne încurajează să stabilim rezerve pentru situații neprevăzute și să identificăm și eliminăm potențialele disfuncții.

Punctele tari ale metaforei Organzației Organism	Limitele metaforei Organzației Organism
Metafora sugerează că organizațiile trebuie să fie mereu foarte atente la mediile lor externe. **Supraviețuirea și evoluția au devenit preocupări centrale ale organizațiilor, iar pentru a reu;i aceste lucruri, organizațiile sunt atente la mediile externe și reacționează la acestea.** **Realizarea congruenței cu mediul devine o sarcină managerială cheie.** **Perpectiva organizației Organism contribuie la teoria și practica dezvoltării organizaționale.**	Metafora se bazează pe un grad de unitate funcțională și coeziune internă a organizațiilor la un nivel mult prea mare față de realitate.

APLICAȚIE PRACTICA - 3
a. Privește școala ta ca pe un "***Organism***" și listează cel puțin 3 trăsături care o definesc privită din această perspectivă.
b. De la un an la altul apar tehnologii noi iar preocupările elevilor și modul în care aceștia învață este într-o continuă schimbare. Cum afectează acest mediu școala ca organizație și ce ar trebui să facă pentru a supraviețui și evolua?

1.1.2.3. Organizația ca un „Creier"

Ce se întâmplă dacă ne gândim la organizații ca la un creier? Analizând organizațiile din această perspectivă vom putea constata:

i. Ne concentrăm asupra abilităților și proceselor de învățare care împiedică sau, dimpotrivă, sporesc inteligența organizațională.
ii. Învățăm cum descoperirile cercetărilor moderne realizate asupra creierului pot fi traduse în principii de proiectare pentru crearea și dezvoltarea organizațiilor care învață.
iii. Învățăm cum inteligența poate fi distribuită pe tot cuprinsul organizației.
iv. Vedem cum puterea tehnologiei informației poate fi folosită pentru a dezvolta moduri de organizare descentralizată, care sunt deopotrivă globale dar și locale.

Pe măsură ce s-a realizat tranziția către o economie bazată pe cunoaștere, în care informațiile, cunoașterea și învățarea au devenit resurse cheie, creierul și capacitatea acestuia de învățare oferă o imagine puternică pentru modelarea unor organizații potrivite pentru a funcționa în epoca digitală.

Creierul este un procesor, o bancă de memorie, un calculator complex și un sistem holografic. Holografia folosește aparate foto fără lentile pentru a înregistra informații într-un mod care stochează întregul în toate părțile, informația despre fiecare punct din obiect este distribuită pe întreaga suprafață a hologramei. Prin urmare, aplicația directă în mediul organizațional ar fi aceea că holografia demonstrează că este posibil să se creeze procese în cadrul cărora întregul poate fi codificat în toate părțile, astfel încât fiecare și oricare și parte, respectiv toate părțile reprezintă

întregul. Karl Pribram (1991, Brain and Perception) a lansat ideea că memoria este distribuită în creier și poate fi reconstituită din oricare dintre părțile acestuia, ceea ce a fost demonstrat prin experimentele lui Karl Lashley cu șobolani, în cadrul cărora aceștia au funcționa cu porțiuni mari ale creierului lor eliminate.

Modelul care rezultă este acela al unei forme de distribuție a cunoștințelor mult mai descentralizat, fără existența unui centru, punct de control.

Organizațiile sunt creiere de procesare a informațiilor. Organizațiile implică sisteme informatice și prelucrarea informațiilor. Mijloacele electronice moderne permit distribuția informației în rețea, atât în interiorul cât și în exteriorul organizațiilor (atât inter-, cât și intranet). Tehnologia a permits exsitența organizațiilor "virtuale" cu procese în drulare, distribuite peste tot în lume.

În această lume a schimbărilor rapide și a transformărilor, organizațiile se confruntă cu provocarea de a executa sarcinile într-un mod rațional și cu un proces constant de învăţare.

Crearea organizațiilor care învață.

În cadrul orientării învățării organizaționale, o foarte importantă distincție se face între învățarea de tip *single-loop* (buclă simplă) și *double-loop* (buclă dublă) (Argyris, C., Schon, D.).

Învățarea de tip *single-loop* implică procese de tip încercare și eroare, fără schimbarea setului major de variabile.

Învățarea de tip *double-loop* implică schimbarea profundă, realinierea variabilelor organizaționale la un alt scop. Primul tip de schimbare a fost asociat cu schimbarea limitată și pe termen scurt (încercări de metode noi și așteptarea feed-back-ului din mediu, organizația fiind pregătită pentru ajustări), în timp ce al doilea tip de schimbare se referea la schimbări radical în strategie și misiune[1].

Multe organizații au devenit competente în procesul de învățare de tip *single-loop*, dezvoltându-și adevărate capacități de scanare a mediului, de stabilire a obiectivelor și de a monitoriza performanța generală a sistemului în raport cu aceste obiective. Această abilitate de bază este

[1] https://organizationslearning.wordpress.com/2013/12/18/invatarea-de-tip-single-loop-si-double-loop/

adesea instituționalizată sub forma sistemelor informatice concepute pentru a menține organizația în funcțiune, sistemele de gestionare a bugetelor, sistemele de management etc.

Cu toate acestea, este tot mai clar că o organizație care învață trebue:

a. să scaneze în permanență mediul înconjurător și să anticipeze schimbarea, detectând orice variații care ar putea sa o afecteze;
b. să își dezvolte abilitatea de a chestiona, pune sub semnul întrebării standardele de funcționare și presupunerile care stau la baza deciziilor luate;
c. să permită apariția și dezvoltarea unor direcții și modele de organizare corespunzătoare noilor schimbări, evoluții și tendințe detectate.

Pentru a putea îndeplini aceste condiții, organizațiile trebuie să își dezvoltate capacitatea de a învăța gradual, prin reluarea procesului și realizarea de schimbări profunde, respectiv realizarea unei învățări de tip *double-loop*.

W. Edwards Deming și Joseph Juran au dat startul mișcării în calitate. Managementul total al calității (Total Quality Management - TQM) încurajează îmbunătățirea continuă și învățarea cu buclă dublă. Angajatorii sunt încurajați:

a. Să caute adânc, sub suprafața problemelor recurente pentru a descoperi forțele care le provoacă.
b. Să examineze modurile de practică existente și să le identifice pe cele mai bune.
c. Să creeze limbaje, mentalități și valori care fac din învățare o prioritate.

W. Edwards Deming a popularizat ciclul PDCA planifică, dezvoltă, verifică (check) și actionează, ca Metodă de management pentru controlul și îmbunătățirea continuă a calității produselor și proceselor, care constă într-o secvență de patru acțiuni:

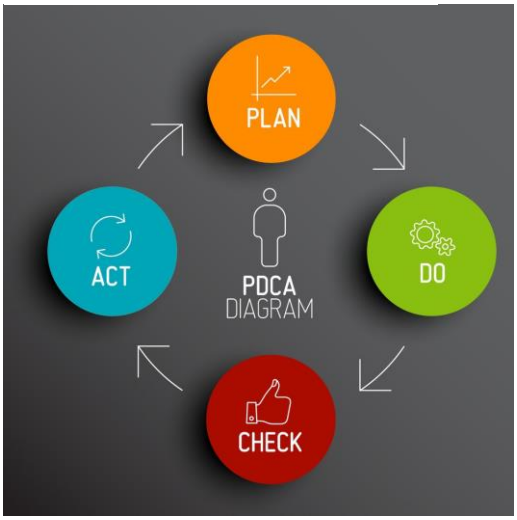
(1) ***Plan (planifica)***: presupune identificarea și analiza problemei, prin colectarea de informații necesare evaluării situației curente, precum și stabilirea obiectivelor;
(2) ***Do (dezvolta)***: implică generarea, dezvoltarea soluțiilor posibile, selectarea celei mai bune soluții și testarea acesteia (implementarea proiectului pilot - pe un grup restrâns, într-o arie geografică limitată etc);

(3) ***Check (verifica)***: presupune măsurarea și testarea eficienței soluției (proiectului pilot), precum și identificarea opțiunilor de îmbunătățire; în functie de succesul solutiei pilot, și de situația îmbunătățirilor necesare identificate și aria de aplicare a întregii inițiative, poate să apară necesitatea repetarii pașilor *Dezvoltare* și *Verificare*, cu încorporarea modificărilor suplimentare;

(4) ***Act (actioneaza)***: implică implementarea integrală a soluției îmbunătățite, care devine noul standard.

Ciclul PDCA nu se opreste aici, etapele se reiau, întrucât inițiativele de îmbunătățire trebuie să fie un proces continuu.

Figura 1 – Ciclul PDCA



(imagine: VectorStock https://www.vectorstock.com)

Punctele tari ale metaforei Organizației Creier	Limitele metaforei Organzației Creier
Metafora oferă orientări clare pentru crearea de organizații care învață **Metafora arată cum poate tehnologia informației să susțină evoluția inteligentă**	În realitate poate exista un conflict între cerințele învățării la nivel organizațional și realitățile conturate de putere și control, în sensul că cele din urmă pot frâna procesul de învățare datorită intereselor conflictuale.

Metafora oferă o nouă teorie a managementului bazată pe principiile auto-organizării	Învățarea de dragul învățării poate deveni doar altă ideologie fără o finalitate utilă organizației.

APLICAȚIE PRACTICA - 4
Privește școala ta ca pe un "***Creier***" și listează cel puțin 3 trăsături care o definesc privită din această perspectivă.

1.1.2.4. Organizația ca o „Cultură"

Potrivit lui Morgan G., atunci când privim organizația ca fiind o „Cultură", o percepem ca pe o mini - societate cu propriile valori distincte, ritualuri, ideologii și credințe. Analizând organizațiile din această perspectivă vom putea constata:

a. Variațiile transnaționale în stilul cultural;
b. Organizațiile individuale pot avea propriile lor culturi unice;
c. Observăm că unele culturi corporative sunt uniforme și altele sunt fragmentate în subculturi;
d. Observăm că organizația se sprijină pe întâlniri comune care permit angajaților să se comporte în mod organizat.

Începând cu anii 1970, treptat, industria japoneză de automobile, electronică și alte industrii au determinat Japonia să preia comanda piețelor internaționale, stabilind o reputație solidă în ceea ce privește calitatea, fiabilitatea, valoarea și serviciile oferite. Literatura de specialitate a fost de acord cu faptul că cultura și modul general de viață specific jaăponez au jucat un rol major. Astfel, cultura a devenit un subiect fierbinte în anii 1980 și începutul anilor 1990, determinând specialiștii în management din Occident să adopte un interes deosebit pentru cultura și caracteristicile propriilor țări și propriei vieți organizaționale.

Potrivit acestei metafore, cultura, fie japoneză, arabă, britanică, canadiană, chineză, franceză sau americană, este cea care formează caracterul organizației:

a. Cultura japoneză: este cultura caracterizată de cooperare și servicii.
b. Cultura britanică: este cultura caracterizată de o diviziune profundă;
c. Cultura americană: este cultura concurenței.

Asemenea sunt și organizațiile în care predomină aceste tipuri de cultură.

Unul dintre aspectele interesante ale culturii este acela că ea creează o formă de "orbire" și etnocentricism. Oferind tipare și coduri de acțiune de la sine înțelese, acceptate și aplicate și văzute ca fiind normale, orice iese din aceste tipare și nu se conformează devine automat văzut ca fiind anormal.

Organizațiile sunt mini-societăți care au propriile modele distincte de cultură și subcultură.

Astfel, cel mai simplu mod de a vedea natura culturii corporatiste este de a observa funcționarea zilnică a unui grup sau a unei organizații ca și cum am fi un observator independent sau un antropolog.

Stilul de conducere (leadership) influențează cultura unei organizații, dar la fel și genul.

Sistemele de valori dominate de influența masculină sunt logice, liniare, cu rezultate generate de gânduri și acțiuni mai degrabă decât de crearea de rețele sau de comunități. La polul opus, influența feminină în organizație aduce un echilibru între stilul rațional și cel organic; valorile feminine în organizație echilibrează modul rațional-analitic prin accentuarea formelor de comportament caracterizate de empatie, intuiție.

Femeile ajută la crearea unor culturi în care ierarhia creează calea pentru incluziune, prin adoptarea unor stiluri de conducere care le situează "în mijlocul lucrurilor", respectiv prin construirea unor comunități bazate pe relații incluzive, caracterizate de încredere, sprijin, încurajare și respect reciproc.

Cultura se dezvoltă prin cursul interacțiuniilor sociale a:

1) Grupurilor profesionale din cadrul organizației
2) Sub-culturilor, incluzând aici grupuri sociale și etnice

3) Coaliților și contra-culturilor (generate de elemente sub influența politică).

Punctele tari ale metaforei Organizației Cultură	Limitele metaforei Organizației Cultură
Metafora pune accentul pe semnificația simbolică a aproape tot ceea ce facem ca om. Învățăm că organizația este sinonim cu obiectivele comune împărtășite de către toți cei care fac parte din ea. În consecință, managerii și leaderii pot observa cum succesul lor depinde în principal de crearea unor obiective, ținte comune la nivel organizațional. Astfel, managerii și leaderii dobândesc o nouă înțelegere a impactului și rolului lor în organizație.	Metafora poate fi folosită pentru a susține manipularea ideologică și controlul. Cultura este holografică și nu poate fi cu adevărat gestionată. Exact ca în cazul unui aisberg, dimensiunile importante ale culturii sunt întotdeauna invizibile, iar ceea ce este vizibil este relativ neimportant sau cu o importanță redusă. Cultura are de obicei și o dimensiune politică profundă.

APLICAȚIE PRACTICA - 5

Privește școala ta ca pe un "***Cultură***" și listează cel puțin 3 trăsături care o definesc privită din această perspectivă.

1.1.2.5. Organizația ca un „Sistem Politic"

Politica reprezintă sfera de activitate social-istorică ce însumează relațiile, orientările și manifestările care apar între diversele categorii și grupuri sociale, între partide politice, între națiuni ș.a.m.d. în vederea emancipării conceptelor proprii, în lupta pentru putere sau supremație ideologică, etc. Deși termenul este folosit în general în legătură cu actul de guvernare, el este indentificat și utilizat în acest context în legătură cu toate interacțiunile grupurilor umane de la nivelul organizației.

Atunci când vedem organizațiile ca un Sistem Politic, analiza lor este dominată de modele ce includ interese conflictuale, conflicte și jocuri de putere. Analizând organizațiile din această perspectivă:

1) Vedem organizația și managementul acesteia ca un proces politic;
2) Putem identifica diferite stiluri de conducere și consecnțele ce decurg din acestea;
3) Vedem cum organizația devine politizată din cauza unor interese divergente ale indivizilor și ale grupurilor care o compun;
4) Înțelegem faptul că un conflict este o proprietate naturală a fiecărei organizații;
5) Observăm multiple surse diferite de putere și învățăm cum pot fi folosite în avantajul nostru.

Înțelegerea organizațiilor în termeni politici ne permite să acceptăm că politica (potrivit accepțiunii explicate mai sus) este o caracteristică inevitabilă a vieții organizaționale. Totodată ne permite să înțelegem că managerii eficienți sunt actori politici calificați care recunosc și folosesc faptul că în organizație există în permanență interese aflate în competiție (concurență), și care folosesc totodată conflictul ca pe o forță pozitivă.

Unele organizații pot fi extrem de autoritare în timp ce altele pot fi modele democratice.

Recunoscând că o organizație este în mod intrinsec de politică în sensul ei, vom înțelege totodată că trebuie găsită o cale pentru a crea ordine și direcție printre diferitele interese politice conflictuale. Învățăm astfel despre probleme și legitimitatea managementului ca un proces de guvernare, respectiv relația dintre organizație și societate.

Potrivit acestei metafore, se poate distinge între următoarele tipuri de organizații:

1) ***Autocrată*** – caracterizată de putere dictatorică absolută, organizare paternalistă. Managerul determină activitatea grupului, fixează sarcinile de munca si metodele de lucru; stilul este eficace, dar genereaza tensiuni, frustrari, apatie, nemultumiri putând duce chiar la ostilitate si agresivitate.
2) ***Birocrată*** – în cadrul căreia regulile guvernează activitatea organizatorică, legile și sistemele de reglementare; acest tip de organizație are ca temei de funcționare raționalitatea, eficiența și legalitatea; deține o ierarhie clar demarcata a autorității -

fiecare funcție este controlată și supervizată de o funcție superioară, astfel că organizatia birocratică arată ca o piramidă, având pozitia cu cea mai mare autoritate în vârf;

1) ***Tehnocrată*** - în cadrul căreia puterea este legată de expertiza tehnologică, fiind flexibilă. Organizațiile tehnocratice se caracterizează printr-o aplatizare a ierarhiilor birocratice, o polarizare în sectoarele "expert" și "non-experți", înlocuirea poziției de rang, ca bază primară a autorității, cu expertiza; deconcentrarea ierarhiei interne în favoarea experienței recunoscute, configurațiile flexibile de centralizare / descentralizare și alte schimbări organizaționale conexe.
2) ***Democrată*** - regula se bazează pe populație, fiind o formă de conducere participativă. Managerul discuta problemele si ia decizii împreună cu grupul chiar dacă face aprecieri obiective și realiste asupra activității celorlalți; stilul este eficace, asigură interdependența de acțiune a membrilor grupului, precum și stabilirea unor relații de bună colaborare și a unui climat socio-afectiv adecvat.

Putem analiza politica organizațională într-un mod sistematic, concentrându-ne asupra relațiilor dintre interese, conflicte și putere.

a. ***Interesele*** sunt predispoziții care îmbrățișează scopuri, valori, dorințe, așteptări și alte orientări care conduc la comportamentul persoanelor. În contrast cu ideea că organizațiile sunt întreprinderi integrate și raționale cu un scop comun, metafora “politică” ne încurajează să vedem organizațiile ca o rețea de persoane cu interese divergente care se reunesc de dragul oportunității ivite în urmărirea unui țel comun.
b. ***Coalițiile*** apar atunci când grupuri de indivizi se formează pentru probleme specifice, evenimente și decizii de avansare a unor valori și ideologii specifice. Dezvoltarea coaliției oferă o strategie de avansare a interesului, a puterii și de influență asupra unei organizații.
c. ***Conflictele*** apar atunci când interesele se ciocnesc. Unii oameni încurajează conflictul și politicile diverse în cadrul organizației, deoarece acestea sunt concepute ca sisteme simultane de concurență și colaborare. Unele relații pot fi guvernat de interese ascunse.
d. ***Puterea*** este mijlocul prin care conflictele de interese sunt în cele din urmă rezolvate. Puterea influențează cine primește ce, când și cum.

Următoarele sunt cele mai importante surse de putere:

a. Autoritatea oficială (poziția într-o organizație) - este o formă de putere legitimă care este respectată și recunoscută de cei cu care interacționează;
b. Controlul resurselor limitate - capacitatea de a controla fluxul de resurse, cum ar fi bugetele, materialele, tehnologia sau personalul. Puterea poate fi mărită și prin reducerea dependenței noastre de resurse.
c. Utilizarea regulilor, regulamentelor și procedurilor organizatorice - acestea se observă cel mai bine în lupta pentru controlul politic. Reguli care sunt concepute pentru a ghida și eficientiza activitățile pot fi aproape întotdeauna utilizate pentru a bloca activitățile, cu scopul de a obține putere și control.
d. Controlul procesului decizional;
e. Controlul cunoștințelor și informațiilor;
f. Controlul limitelor - prin monitorizarea și controlul limitelor în tranzacții, parteneriate, a puterii de reprezentare, etc;.
g. Abilitatea de a face față incertitudinii - capacitatea de a face față atunci când există situații neprevăzute;
h. Controlul tehnologiei - unele organizații devin dependente de o tehnologie; astfel, tipul de tehnologie folosită influențează interdependența în cadrul unei organizații și relațiile de putere între indivizi și departamente;
i. Alianțe interpersonale, rețele și controlul " organizația informală"- prieteni în locuri înalte, sponsori, afilieri și coaliții furnizează toate sursele de putere;
j. Controlul contra-organizațiilor - strategia de compensare a puterii oferă o modalitate de a influența organizațiile, prin aderarea la sindicate, asociații de consumatori, grupuri de lobby și exercitarea de presiuni pentru a echilibra relațiile de putere;
k. Simbolismul și gestionarea sensului – liderul autoritar vinde sau transmite realitatea subordonaților, în timp ce influența liderului democratic este subtilă și simbolică. Gestionarea înțelesului și a interpretărilor unei situații sunt o formă de putere simbolică;
l. Gestionarea relațiilor de gen - puterea tuturor este conturată, într-o oarecare măsură, de prejudecățile legate de gen;

m. Factori structurali care definesc stadiul de acțiune – uneori factori structurali, organizaționali și factori de mediu pot bloca puterea;

n. Puterea pe care un individ o are deja - puterea este o cale spre putere, iar persoanele pot folosi puterea deținută deja pentru a obține mai mult.

Punctele tari ale metaforei Organzației Politice	Limitele metaforei Organzației Politice
Metafora încurajează să vedem cum activitatea organizatorică este bazată pe interes și trebuie evaluată în consecință funcționând în cadrul acestei mentalități. Rolul puterii este plasat în centrul scenei iar gestionarea conflictelor devine o activitate cheie. Mitul rațională organizaționale este dezvăluit. Politica este o trăsătură naturală a organizației. Metafora politică ridică întrebări fundementale despre putere și control în societate.	Politica poate genera mai multă politică. Din anumite puncte de vedere, metafora politică poate părea neprietenoasă, pentru că suferă inegalități majore în balansul de putere și influență.

APLICAȚIE PRACTICA - 6

Privește școala ta ca pe un "***Sistem Politic***" și listează cel puțin 3 trăsături care o definesc privită din această perspectivă.

1.1.2.6. Organizația ca o "Închisoare"

Ce se întâmplă dacă privim organizațiile ca sisteme care rămân încătușate în propriile gânduri și acțiuni? Obsesii, tulburări, frici, emoții puternice, iluzii ale controlului, anxietăți și mecanisme de apărare devin centrul atenției. Analizând organizațiile din această perspectivă vom putea constata că:

1) Organizația are întotdeauna semnificații ascunse pe care le manifestă inconștient.
2) Diferite forțe acționează ca dimensiuni ascunse ale organizației, încurajând sau blocând inovația, evoluția, progresul;
3) Trebuie să acordăm atenție modului în care mentalitățile înghețate și acțiunile inconștiente pot determina rezistența oamenilor în fața schimbării organizaționale;
4) Vom putea recunoaște puterea și semnificația unor evenimente, acțiuni, etc care la suprafață au părut neimportante sau lipsite de sens, iraționale;
5) Vom putea recunoaște cum putem fi întemnițați prin propria noastră gândire precum și identifica modul în care acest model de gândire poate fi schimbat.

Organizațiile pot cădea în capcana unor moduri favorabile de gândire și de acțiune, astfel încât, căile și modalitățile utilizate pentru a "vedea" devin mai curând căi și modalități de a "nu vedea".

Viziuni și previziuni puternice în ceea ce privește viitorul pot conduce către „puncte oarbe". Organizațiile pot fi de asemenea orbite și de către „gândirea de grup", această practică de a identifica și lua decizii în grup descurajând creativitatea si responsabilitatea individuală, fiind pe termen lung destructivă.

APLICAȚIE PRACTICA - 7
Privește școala ta ca pe o "***Închisoare***" și listează cel puțin 3 trăsături care o definesc privită din această perspectivă.

1.1.2.7. Organizația ca „Flux și Transformare"

Ce se întâmplă când privim dincolo de imaginea de suprafață a organizațiilor și le vedem în schimb ca expresii ale unor procese mai profunde de transformare și schimbare:

1) Obținem o perspectivă asupra naturii fundementale a schimbării.

2) Vedem că forțe sistemice adânci fie blochează în mod constant orgnizațiile în starea de fapt în care se află, fie le determină să se transforme.
3) Obținem perspective noi și puternice pentru a realiza intervenții menite să ajute organizațiile să își schimbe modul de operare de la un model prestabilit la altul.

În jurul anului 500 Î. Hr., filozoful grec Heraclit a menționat că „*nu poți intra de două ori în apa aceluiași râu, deoarece nici râul și nici omul nu mai sunt la fel*” (wikipedia.org); era unul dintre primii filozofi occidentali care adresau ideea că universul se află într-o stare constantă de flux, care întruchipează atât caracteristicile permanenței, cât și ale schimbării. Pentru Heraclitus, secrete ale universului se găseau în tensiunile și în legăturile ascunse, care creau simultan modele de unitate dar și de schimbare.

APLICAȚIE PRACTICA - 8
Privește școala ta ca pe un “***Flux și Transformare***” și listează cel puțin 3 trăsături care o definesc privită din această perspectivă.

1.1.2.8. Concluzii

Metaforele lui Morgan, G. pot fi folosite în mod eficient pentru a "citi" mai bine și pentru a înțelege ce se întâmplă în interiorul unei organizații, în special în timpul conflictelor și schimbărilor.

Desigur că această abordare are limitările sale și, după cum recunoaște chiar Morgan,G., deși o metaforă poate genera informații valoroase, ea poate fi și "*părtinitoare și potențial înșelătoare*". Cu toate acestea, utilizarea cu pricepere a acestei figuri comune de vorbire poate fi de neprețuit pentru oricine este profund implicat într-un proces de schimbare organizațională și leadership.

Abordările determinate de metaforele mecanice și organice plasează accentul pe designul, structura organizațională; metafora vizând cultura ține către modalitatea de creare și modelare a activității prin influențarea ideologiei, a credințelor, limbajului, normelor, ceremoniilor/ritualurilor și altor practici sociale care influențează, în cele din urmă, forma organizației și îi ghidează acțiunile.

APLICAȚIE PRACTICA - 9

1. Analizează școala ta. Cum este stilul de conducere? Cum sunt sarcinile alocate? Ce metaforă se potrivește cel mai bine organizației?
2. Identifică avantajele și dezavantajele de a avea școala organizată în acest fel.

Nr.	**Avantaje**	**Dezavantaje**
1	….	….
2	….	….
3	….	….

3. Identifică ce imagini/metafore ar fi benefice și ar stimula dezvoltarea organizațională în școala ta dacă elemente, trăsături ale acestora ar fi mai mult promovate.

Nr.	**Metafora**	**Avantaje**
1	….	….
2	….	….
3	….	….

1.2. Roluri, funcții ale organizatiei

Organizaţia are o misiune şi obiective clar stabilite, vizând perfecţionarea şi calitatea serviciilor specializate asigurate. Organizaţia stabileşte un ansamblu de norme care fixează fiecărui individ limite şi direcţii de acţiune, o anume intensitate a acţiunii. Încercând să se adapteze condiţiilor impuse de organizaţie, indivizii tind să-i modifice structura, adăugând structurii formale (oficiale), o structură informală, neoficială. Într-o organizaţie interacţiunile dintre indivizi se derulează în baza unor obiective comune şi a unor reguli generatoare de acţiuni colective.

Deşi aparent diferite, între ***instituţii*** şi ***organizaţii*** există o relaţie de interdependenţă, relaţie ce îmbracă cel puţin trei aspecte:

a. Orice organizaţie se constituie având la bază instituţia, aparatul normativ constituindu-se atât într-o pârghie de constrângere a performanţelor organizaţiei respective, cât şi într-un sistem ce asigură funcţionarea organizată a indivizilor.
b. Organizaţiile pot determina schimbările instituţionale prin tipologia relaţiilor interumane şi prin experienţele de viaţă care oferă cadrul propice regenerării sistemului normativ.
c. Orice organizaţie poate reproduce instituţia sau o poate schimba, acceptând sau nu instituţionalizarea.

În fapt, elementul de bază ce diferenţiază organizaţia de instituţie este tipul de management acceptat şi asumat la nivel funcţional – structural.

Organizația poate fi analizată din mai multe perspective:

Perspectiva sistemică - scoate în evidenţă semnificaţia componentelor organizaţiei, în primul rând a structurii şi a proceselor interne, a intrărilor şi a ieşirilor şi a modului în care sunt prelucrate (“procesate”) şi corelate intrările şi ieşirile, realizându-se în acest mod adaptarea organizaţiilor.

Perspectiva structură - funcţie - presupune abordarea dual: atât organizaţională (modul în care organizaţia este structurată sau proiectată) cât şi funcţională (modul în care operează sau funcţionează)

Perspectiva dinamică - facilitează perceperea acesteia ca procese în permanenţă desfăşurare.

Perspectiva grupală - accentuează importanţa resurselor umane, a factorului uman în organizaţii; indiscutabil, eficienţa oricărei organizaţii nu poate rezulta decât din însumarea performanţelor individuale ale membrilor echipei;

Structura sau forma unei organizaţii depind de funcţia sa. Organizaţiile evoluează de la unităţi funcţionale singulare la unităţi complexe implicate într-un mare număr de activităţi, motiv pentru care devine esenţială împărţirea sarcinilor între membrii organizaţiei. Apar totodată noi funcţii al căror loc şi rol trebuie să fie stabilite. Nevoia de a coordona diferitele activităţi dau naştere unei ierarhii care este proiectată în aşa fel încât să le permită managerilor să deţină controlul asupra organizaţiilor, să asigure îndeplinirea nevoilor angajaţilor şi să ia decizii mai bune.

Principalele caracteristici ale organizaţiilor pot fi grupate astfel:

a. ***Structura*** organizaţională (complexitate, mărime, roluri şi statute, relaţii, diferenţierea activităţilor);
b. ***Controlul*** organizaţional (structura ierarhică, relaţiile de autoritate şi putere, staff, birocratizare);
c. ***Comportamentul*** organizaţional (scopuri, climat şi cultură organizaţională);
d. ***Schimbarea*** organizaţională (flexibilitate, promovarea inovaţiilor, dezvoltarea personalului).

Organizaţia este o formă concretă de desfăşurare a activităţii umane în diferite domenii: economic, social, cultural, politic etc. Orice tip de activitate trebuie administrată. De aceea, orice organizaţie funcţionează ca un sistem ale cărui componente sunt în strânsă legătură pentru a putea interveni fiecare la momentul oportun cu mijloace proprii, spre a răspunde unei nevoi. Ea are o structură proprie, determinată de scopul pentru care a fost creată.

Organizațiile pot fi alocate diferitelor subsisteme din societate:

a. întreprinderile private aparțin economiei,
b. partidele politice aparțin sistemului politic,
c. universitățile și instituțiile de cercetare pot fi alocate subsistemului științei,
d. editurile și organizațiile media aparțin publicului etc.

O analiză în detaliu va arăta că, uneori, un sector al unei organizații se supune codului de funcționare al unui subsistem, în timp ce un alt sector al aceleiași organizații se va supune unui cod de funcționare al altui subsistem.

APLICAȚIE PRACTICA - 10

INSTITUŢIE — ansamblu de servicii având în componenţă o anumită ramură de activitate; formă de organizare a raporturilor sociale, repetate şi tipizate potrivit normelor juridice stabilite pe domenii de activitate.

ORGANIZAŢIE — asociaţie de oameni cu concepţii şi preocupări comune, conform unui regulament, statut în vederea depunerii unei activităţi comune.

Pornind de la explicarea celor doi termeni vă propunem să analizaţi modul în care ar trebui percepută şcoala.

Argumentaţi răspunsul dat într-un scurt eseu!

1.3. Stiluri de conducere

Ne punem de multe ori întrebarea - de ce o şcoală are succes în timp ce o alta, cu resurse comparabile, nu are?

Răspunsul este aproape întotdeauna acelaşi: are un management bun.

1.3.1. Stiluri de leadership si stiluri de management

Stilul de leadership si management aplicat la nivelul școlii reflectă cultura acesteia; liderii se concentrează asupra perspectivelor de viitor, făcând lucrurile care trebuie, în timp ce managerii se concentrează asupra prezentului, făcând lucrurile cum trebuie. În mediul educaţional se recomandă utilizarea unui leadership inspiraţional, dat fiind că maniera de folosire a puterii reflectă valorile, normele personale ale celor din conducere, precum şi valorile promovate în cadrul instituţiei şcolare.

APLICAȚIE PRACTICA - 11

O persoană poate fi un bun manager, bun planificator și un bun administrator, dar poate fi lipsit de abilitățile motivaționale ale unui lider. Alții pot fi buni manageri care să inspire entuziasm și devoțiune, dar poate fi lipsit de transmitere a energiei către alții.

Având în minte cele de mai sus, analizați întrebările și formulați răspunsuri pe care să le dezbateți în cadrul grupului.

a. **De ce îl urmează oamenii un lider?**
b. **iDe ce conduce oamenii un lider?**
c. **De ce au unii oameni succes și de ce alții nu?**

Există o vastă literatură privind problematica leadership-ului şi managementului în context educaţional, diversă atât din punctul de vedere al premiselor teoretice şi al metodologiei utilizate, cât şi al concluziilor formulate (Heck si Hallinger, 2005). Pe ansamblu, însă, se recunosc efectele pozitive ale diferitelor forme de leadership participativ, precum şi importanţa adaptării la context a manierei de exercitare a influenţei şi puterii (Davidoff şi Lazarus, 2002; Muijis şi Harris, 2003; Reynolds et al, 1996/2005).

Numeroase studii arată că stilul de leadership al directorului influenţează motivaţia profesorilor şi calitatea predării de la clasă, în timp ce calitatea predării are efecte puternice asupra motivaţiei şi rezultatelor elevilor (Fullan, 2001; Muijis şi Harris, 2003; Sergiovanni 1999). Dincolo de aceste realităţi, şi dezvoltarea unei culturi organizaţionale puternice, care să susţină misiunea educaţională a şcolii, este facilitată de adoptarea de către director a unui stil transformaţional de leadership transformaţional (Marks şi Printy, 2003).

Burns (1978) a propus, pentru prima oară, distincţia dintre *stilul tranzacţional şi cel transformaţional*.

Leadership-ul tranzacţional este acel stil de conducere bazat pe un schimb direct şi echilibrat între lider şi secondanţi: angajaţii îşi îndeplinesc sarcinile la nivelul standardelor specificate, iar liderul îi recompensează; liderul foloseşte un stil participativ şi angajaţii vin cu idei bune (Burns, 1978). Deşi nu este întotdeauna foarte uşor de realizat, acest stil de conducere este unul destul de des întâlnit în organizaţiile eficiente şi performante (Johns, 1998). Totuşi, există şi exemple mai dramatice de leadership, în care liderii au avut un impact mult mai profund asupra secondanţilor, insuflându-le o nouă viziune, fapt ce a condus la un nivel mult mai puternic de angajament faţă de o organizaţie, un departament, sau un obiectiv. Un astfel de stil de leadership este denumit transformaţional deoarece liderul schimbă în mod decisiv convingerile şi atitudinile celor care îl urmează (Burns, 1978). Exemple de astfel de lideri: Winston Churchill, Walt Disney, Henry Ford, Ghandi, Adolf Hitler, Lenin, Napoleon, etc.

Bass (1985) susţine că liderii transformaţionali au trei calităţi foarte importante (stimularea intelectuală, consideraţia individuală şi carisma), şi sunt experţi utilizarea a două procese esenţiale în relaţiile cu subordonaţii (clarificarea rutei spre obiectiv şi recompensarea performanţei).

Liderii transformaţionali reuşesc să clarifice subalternilor calea care trebuie urmată în vederea atingerii obiectivelor. Deşi ei formulează scopuri ambiţioase, liderii transformaţionali sunt capabili să prezinte şi să îşi clarifice propria viziune în termeni care pot fi înţeleşi de către ceilalţi, ceea ce demonstrează o înţelegere autentică a nevoilor celorlalţi (Johns, 1998). Mai mult, ei

recompensează performanţele deosebite ale subalternilor recurgând la acele strategii care au cel mai ridicat impact motivator pentru aceştia.

“Managerul de succes trebuie să fie un evaluator bun şi să aibă o curiozitate naturală. Aptitudinile şi motivele persoanelor aflate sub conducerea sa sunt variate; deci, managerii trebuie să aibă capacitatea de a simţi şi de a evalua diferenţele. Dacă motivele şi nevoile celor conduşi sunt diferite, ele trebuie tratate în mod diferit.” (Edgar H. Schein,1965)

Leadershipul poate fi definit ca abilitatea unei persoane de a exercita un tip de influenţă prin intermediul comunicării asupra altor persoane, orientându-le spre îndeplinirea anumitor obiective.

„Leadershipul este o parte a managementului, este abilitatea de a convinge pe alţii să caute în mod entuziast atingerea unor obiective definite. Este factorul uman care asigură coerenţa unui grup şi îl motivează pentru atingerea unor scopuri[2]”.

1.3.2. Abordări ale lidershipului

Subiectul leadership este foarte vast şi a reuşit să genereze o uriaşă literatură. Fiecare cercetător care lucrează în domeniu a încercat să explice leadershipul dintr-o perspectivă diferită. În linii mari, există trei abordări distincte pe care le prezentăm mai jos:

a. Teoria trăsăturilor
b. Teoria comportamentală
c. Teoria situaţională

a. Teoria trăsăturilor

Leadershipul are în vedere trăsăturile pe care anumiţi indivizi le posedă. Scopul este de a propune o serie de caracteristici care îi disting pe lideri de nonlideri. Exemple de caracteristici: inteligenţă, adaptabilitate, capacitatea de a domina, persistenţă, integritate, statul socio-economic, autoeficacitate etc.

[2] Davis.K., Analiza, *Practici precum şi implicaţiile pentru Modelare si Simulare*, Ed. Softcover, New Zork, 2007, pg.23

b. *Teoria comportamentală (a stilurilor manageriale în variantă continuă – Tannenbaum - Schmidt)*

Leadershipul are ca bază de referinţă un set de comportamente ale unor anumiţi indivizi. Aceasta se face în scopul de a evalua comportamentul liderilor de succes şi de a identifica anumite stiluri generale de leadership. Exemple de stiluri: autoritar, laissez-faire, democratic.

c. *Teoria situaţională*

Leadershipul situaţional se bazează pe combinarea dintre:

i. indicaţiile şi sfaturile pe care liderii le dau – comportarea faţă de sarcină;

ii. suportul emoţional pe care un lider îl conferă – comportamentul faţă de ceilalţi;

iii. gradul de receptivitate pe care cei conduşi îl au faţă de executarea unei anumite sarcini, funcţii sau obiectiv.

Comparaţie între lideri şi manageri (Warren, 1957)

LIDERI	MANAGERI
Cuceresc contextul, mediul ostil ce ne înconjoară, care adesea pare să conspire împotriva noastră şi care ne va sufoca dacă îl lăsăm	Se predau acestui mediu
Inovează	Administrează
Dezvoltă	Menţine
Se focalizează pe oameni	Se focalizează pe sistem şi pe structură
Inspiră încredere	Se bazează pe control
Au o perspectivă pe termen lung	Au o perspectivă pe termen scurt
Se întreabă ce şi de ce	Se întreabă cum şi când

Privesc orizontul	Privesc linia de jos
Sunt originali	Imită
Provoacă	Acceptă status quo-ul
Fac lucrurile care trebuie	Fac lucrurile cum trebuie

Stilul comportamental al liderului se conturează printr-o combinaţie a centrării acestuia pe sarcină sau pe relaţiile interumane:

- centrarea pe sarcină – liderul este cel care poate organiza şi defini rolurile fiecăruia, la nivelul organizaţiei, detaliază privind ce , când,unde şi cum se pot realiza anumite aspecte, să stabilească modalităţi de comunicare.
- centrarea pe relaţii - liderul este cel care poate crea şi menţine relaţii între el şi subordonaţi, stabileşte cele mai eficiente moduri de comunicare, oferă susţinere socială şi emoţională, practică ascultarea activă, empatia.
- cea de-a treia dimensiune: un lider este eficient, dacă reuşeste să îşi adapteze stilul situaţiei unde acţionează;

APLICAȚIE PRACTICA - 12
Identificaţi o problemă des întâlnită în viaţa şcolii şi prezentaţi modalităţile de soluţionare a acesteia de către leader şi de către manager.
_____ _____ _____

Există păreri diferite în percepţia cotidiană dacă liderii sunt născuţi cu anumite caracteristici care le-au permis să-şi influenţeze semenii sau dacă aceste calităţi se pot dobândi prin muncă asiduă sau dacă unele persoane, fără a dori responsabilităţi sau recompense, pot influenţa oamenii să aibă încredere în ei pentru a-şi atinge scopurile personale (care pot coincide sau nu cu cele ale organizaţiei). Deşi, practic, este imposibil de dovedit, se pare că anumiţi oameni au avut calităţi

înnăscute pentru a fi conducători, iar intuiţia lor, abilitatea de a "lua în stăpânire" noile posibilităţi, simţul realităţii i-au scos în evidenţă.

„Un bun conducător știe întotdeauna să-și asume puțin mai multă vină decât merită și ceva mai puțin merit decât i se cuvine". (Stephen Grunlan)

Stilul de conducere este corelat cu mentalitatea conducătorului, care reprezintă orientările conducerii practicate şi cristalizate în fenomene de natură psihosocială, cum ar fi atitudinile, opiniile, judecăţile, deprinderile de acţiune. Dacă un conducător, de exemplu, îi consideră pe subordonaţi incompetenţi, comportamentul său va avea ca rezultat respingere din partea subordonaţilor. Prin contrast, un stil cooperant, amabil, va duce la instaurarea aceluiaşi climat între membrii echipei.

Max Weber a conceput modelul charismatic , conform căruia conducătorii au calităţi înnăscute ce le dau charisma necesară pentru rolul de lideri. În această categorie este de remarcat studiul lui Ralph M. Stogdill, publicat în 1948, care pornind de la liderul charsimatic, prezintă profilul unor conducători ale căror trăsături au fost grupate în patru categorii:

1. factori fizici şi constituţionali (vârstă, energie, sănătate etc.)
2. factori psihologici (inteligenţă, cunoştinţe, intuiţie, originalitate, trăsături temperamentale)
3. factori psihosociali (diplomaţie, sociabilitate, popularitate, prestigiu)
4. factori sociologici (statut economic şi social, nivel socioeconomic etc)

Modelul situaţional se adaugă modelul charismatic, arătând că succesul unui manager nu ţine doar de factorii personali, ci este influenţat de caracterul grupului condus, de potrivirea dintre profilul personal şi particularităţile grupului.

Cercetătorii au propus şi un alt model, modelul mixt: acesta fiind considerat o funcţie a persoanei, a situaţiei, dar mai ales a relaţiei dintre aceştia. Relaţia dintre manager şi situaţie este privită din prisma structurării şi stăpânirii situaţiei de către manager.

Cea mai cunoscută împarţire a stilurilor de conducere aparţine lui K.Lewin şi cuprinde:

a. *Stilul autocratic*, în care conducatorul ia singur majoritatea deciziilor, determină în amănunt activitatea subordonaţilor,le fixează sarcinile de muncă şi metodele de lucru. Stilul este eficace, dar generează tensiuni, frustrări, nemulţumiri, apatie şi chiar rezistenţa din partea subordonaţilor. Este indicat în situaţiile de criză, încordate, în care timpul, calitatea şi fondurile băneşti angajate sunt factorii determinanţi;

b. *Stilul democratic*, în care conducatorul îşi implică larg subordonaţii individual sau în grup, în fixarea obiectivelor de atins, stabilirea strategiilor de urmat, evaluarea performanţelor realizate.Stilul este eficace, asigură stabilirea unor relaţii de bună colaborare leader-subordonaţi şi a unui climat socio-afectiv plăcut, precum şi independenţa de acţiune a membrilor grupului;

c. *Stilul "laissez-faire"*, în care conducatorul lasă subordonaţilor săi întreaga libertate de decizie şi de acţiune, le furnizează unele informaţii suplimentare şi nu se interesează de desfaşurarea activităţii acestora. Stilul conduce la înregistrarea unei eficienţe regresive a activităţii grupului(din cauza faptului că se lucrează la întamplare,fără angajarea profundă în muncă a subordonaţilor)şi favorizează,la început,instalarea unei atmosfere destinse de lucru.

APLICAȚIE PRACTICA - 13

"Un leader este o persoană care are abilitatea de a-i face pe alții să facă așa cum vrea el și să le și placă" - Harry Truman

„A şti să faci bine o treabă este împlinirea muncii.

A arăta altora cum să facă o treabă este împlinirea profesorului.

A te asigura că munca este făcută bine de alţii este împlinirea managerului.

A-i inspira pe alţii să facă o treabă mai bună este împlinirea leaderului."

1. Cât de bine se aplică aceste modele în școala voastră?
2. Pornind de la ideile de mai sus, realizați un poster prin care să sugerați diferenţa dintre manager şi leader.

Experienţa a demonstrat însă că, de regulă, un leader nu practică în exclusivitate un singur stil de conducere şi că nici un stil nu este potrivit pentru toate situaţiile cu care se confruntă un conducator.În consecinţă, cea mai realistă abordare a stilului de conducere constă în considerarea acestuia ca fiind în concordanţă cu situaţia în care se exercită, de personalitatea conducatorului şi de capacitatea subordonaţilor săi, ceea ce va determina acelaşi leader să utilizeze diferite stiluri de conducere.

APLICAȚIE PRACTICA - 14
Notati 5 calități pentru un leader bun și 5 calități pentru un bun manager! Comparați!
1. _____ **2.** _____ **3.** _____ **4.** _____ **5.** _____

Există, conform grilei lui R. Blake si J. Mouton, o serie de 5 tipuri principale de conducători:

(1) Liderul dornic să placă:	(2) Motivantul:
✓ vrea să fie agreat de colaboratori şi subordonaţi; ✓ evită conflictele deschise; ✓ dacă "şcoala este fericită" nimic altceva nu mai contează; ✓ ajunge să-i flateze pe ceilalţi pentru a obţine rezultate; ✓ îi pasă de oameni; ✓ are tendinţe să conducă bazându-se pe devotamentul subordonaţilor; ✓ este dispus să acorde "o mână de ajutor".	✓ face faţă cu calm conflictelor; ✓ deleagă clar; ✓ ia decizii atunci când este necesar; ✓ ajută colaboratorii şi subordonaţii să-şi îmbunătăţească performanţele; ✓ agreează stabilirea clară de ţeluri şi acţionează pentru îndeplinirea lor; ✓ agreează planurile de acţiune, pe care le monitorizează; ✓ implică subordonaţii în luarea deciziilor care îi afectează.

(3) Pasivul:	(4) Asertivul:	(5) Administratorul:
✓ nu face mai mult decât i se cere de către superiori; ✓ rezistă la schimbare; ✓ acuză pe ceilalţi, "tinerii din ziua de azi", guvernul, parlamentul, preşedenţia, etc., pentru "condiţiile intolerabile în care îşi desfăşoară activitatea"; ✓ devine delăsător dacă nu este controlat; ✓ este foarte preocupat de statul profesiei şi propriul său statut; ✓ este foarte atent la greşelile pe care le comit alţii; ✓ critică mereu;	✓ vrea ca lucrurile să se facă aşa cum spune el; ✓ spune, dictează şi nu ascultă; ✓ nu-i pasă de sentimentele şi opiniile celorlalţi; ✓ este agresiv dacă este provocat; ✓ pune accent pe controlul subordonaţilor; ✓ dirijează activitatea ferm spre rezultate.	✓ lucrează "ca la carte"; ✓ menţine starea existentă de lucruri; ✓ este mai mul conştiincios decât creativ sau inovator; ✓ este ferm.

APLICAȚIE PRACTICA - 15
Exemplificaţi printr-un desen o situaţie întâlnită în viaţa şcolii dumneavoastră în care nu este potrivită o abordare din partea liderului, conform modelelor de mai sus.
Imaginaţi-vă pentru câteva momente o şcoală unde domneşte buna convieţuire. • Dacă închideţi ochii, ce vă imaginaţi? • Ce fac membrii comunităţii şcolare, cum se exprimă şi care sunt relaţiile dintre ei?

1.3.3. Procesul decizional în cadrul organizaţiei

Una dintre problemele cu care managerii unei organizaţii se confruntă se leagă de procesul de decizie. Conducerea unei organizaţii este în permanenţă pusă în situaţia de a alege din mai multe posibilităţi şi de a lua decizii. De altfel, decizia constituie punctul central al activităţii de management deoarece ea se regăseşte în toate funcţiile acestuia.

Pe de altă parte, întreaga activitate de conducere este o înlănţuire de decizii fără de care organizaţia nu ar putea să funcţioneze normal. Orice eşec sau prosperitate a organizaţiei, depinde, în fond, de deciziile luate de manageri. Atunci când ne referim al procesul luării deciziilor trebuie luate în calcul nu numai deciziile strategice, cum ar fi: construirea unei clădiri sau achiziţionarea de noi tehnologii, dar şi deciziile luate zilnic de către manager (decizii tactice). În general, deciziile managerilor luate zilnic privesc aspecte organizaţionale, cum ar fi: structura, sistemul de control al proceselor de muncă, generarea şi modul de alocare a resurselor, soluţionări legate de probleme apărute accidental în organizaţie. Procesul de luare a deciziei nu este un lucru uşor. Greutatea luării deciziilor izvorăşte, în multe cazuri, din faptul că managerul fie nu dispune de informaţii suficiente necesare luării deciziei, fie există conflicte legate de modul în care decizia trebuie să rezolve sau să soluţioneze problemele în cauză.

Prin urmare, procesul de luare a deciziilor constituie un element vital pentru organizaţie, fiind un aspect esenţial pentru un manager, deoarece de modul în care sunt luate deciziile mai departe

depinde modul de rezolvare şi soluţionare a problemelor în organizaţie, respectiv alocările de resurse sau modul de atingere a obiectivelor şi scopurilor propuse.

Din punct de vedere conceptul, există mai multe definiţii legate conceptul de „decizie", respectiv „procesul de luare a deciziei".

După anumiţi autori, deciziile sunt considerate ca fiind o linie de acţiune aleasă în mod conştient de către conducerea unei organizaţii în scopul de a ajunge la un anumit rezultat. Pe de altă parte, deciziile reprezintă un proces de gândire generat de necesitatea rezolvării unei probleme (sau cerinţe/nevoi), şi care este precedat de o informare şi o analiză temeinică a tuturor datelor problemei. Nu în ultimul rând, decizia se poate definii ca fiind o alegere a unei soluţii din un grup de soluţii alternative posibile.

Prin urmare, considerăm că prin decizie se defineşte „un proces de gândire, efectuat conştient de manageri, în scopul de alegere a unei soluţii din o mulţime posibilă de alternative, precedat de o analiză de date şi informaţii, care generează o linie de acţiune în scopul atingerii unor obiective sau rezolvării unei probleme".

În schimb procesul de luare de deciziei se poate definii ca fiind „procesul de identificare a problemelor şi de alegere de alegere a soluţiei optime din un set de alternative posibile".

În general, procesul de luare a deciziei presupune următoarele:

a. existenţa unui decident – persoana (sau persoanele) îndreptăţită de a lua decizii;
b. obiectivul sau obiectivele urmărite prin adoptarea deciziei (de exemplu: rezolvarea unei problema sau a unei necesităţi stringente);
c. existenţa unui sistem de informare, necesar pentru analizarea de informaţii şi date cu privire la problema sau necesitatea apărută;
d. mulţimea alternativelor – variantele posibile de acţiune în vederea realizării obiectivelor;

Pentru realizarea obiectivelor stabilite, deciziile luate de manageri trebuie să respecte anumite cerinţe şi anume (Lazăr I. et al., 2004):

a. Decizia trebuie fundamentată ştiinţific, ceea ce impune luarea în considerare a condiţiilor concrete şi reale, recurgerea la metode logice şi raţionale care să elimine improvizaţiile.

b. Deciziile trebuie luate prin un proces de gândire raţional, la "rece", fără implicarea stărilor emoţionale. În general, implicarea stărilor emoţionale conduce la alterarea procesului de judecată, aspect care conduce la diminuarea sau alterarea alternativelor.
c. Adoptarea deciziilor trebuie efectuată de către persoane sau organisme care au drept legat şi împuternicirea de a lua decizii (au o legitimitate de a decide). În acest mod, se asigură îndeplinirea corespunzătoare a deciziilor de către executanţi (subalterni).
d. Coordonarea deciziilor, aspect care presupune a asigura ca diferite decizii privind diferite domenii din organizaţie să fie compatibile între ele şi aliniate în aceiaşi direcţie.
e. Deciziile trebuie să fie luate la timpul potrivit fără întârzieri (în timp utile) şi în locurile potrivite. Este de preferat o decizie bună luată la locul şi momentul potrivit decât la decizie mai bună (în comparaţie cu prima decizie) luată cu întârziere.
f. Decizia trebuie să fie completă, în sensul să cuprindă toate elementele şi aspectele necesare înţelegerii şi aplicării corecte a acesteia. În acest sens, trebuie urmărit modul de formulare de deciziei, obiectivele urmărite, specificaţiile (normele şi procedurile) de aplicare şi implementare, timpul de implementare şi acţiune, persoanele sau grupurile de persoane implicate în implementare.
g. Decizia trebuie să fie eficienţă urmărindu-se obţinerea unui efect sporit cu un minim de efort.

În general, în literatura de specialitate sunt descrise 3 modele legate de procesul luării deciziilor de către manageri. Folosirea unui model de luarea deciziei depinde de anumiţi factori cum ar fi: preferinţele personale ale managerilor, dacă decizia este o decizi programatică sau nonprogramatică, de nivelul condiţiilor decizionale (certitudine,incertitudine,risc sau ambiguitate). Aceste 3 modele de luare a deciziei sunt:

a. Modelul clasic de luare a deciziei

Acest model se bazează, la modul general, pe asumţii economice. Astfel, acest model consideră că managerii unei organizaţii au să ia deciziile în mod logic şi raţional, care o să fie în beneficiul şi interesul economic al organizaţiei. Cu alte cuvinte, managerii iau decizii care au să maximizeze interesul sau beneficiile economice al organizaţiei.

b. Modelul administrativ de luare a deciziei

Acest model descrie "cum" se ia decizia, de către manageri, în diferite situaţii reale, respectiv în cazul deciziilor nonprogramatice, sau decizii în condiţii de incertitudine şi ambiguitate. Multe dintre deciziile manageriale nu sunt suficient programatice din lipsă de timp sau informaţii, aspecte care conduc ca managerii să nu fie în stare sau în măsură să adopte modelul clasic de adoptare a deciziilor chiar dacă ar dorii să o facă.

c. Modelul politic de luare a deciziilor

Acest model de luare a deciziilor se utilizează de către manageri pentru luarea de decizii nonprogramatice, în condiţii de incertitudine şi informaţii disponibile limitat, iar managerii nu ajung la o înţelegere cu privire la scopurile şi obiectivelor urmărite de decizie precum şi cursul acţiunii care trebuie urmat în urma deciziei luate.

Multe dintre deciziile ce privesc aspecte organizaţionale implică mai mulţi manageri, manageri care urmăresc diferite scopuri şi obiective, aspect care reclamă ca aceştia să discute şi să facă schimb de informaţii între ei, respectiv să ajungă la anumite înţelegeri cu privire la deciziile care urmează a fi luate. Astfel, mulţi manageri sunt implicaţi în construirea de coaliţii pentru a determina aplicarea unei decizii. În acest caz, coaliţiile se definesc ca fiind alianţe formale sau informale compuse din manageri sau factori de decizie care urmăresc sprijinirea unor scopuri specifice. Prin urmare, construirea de coaliţii constituie un proces firesc de formare de alianţe între manageri pentru sprijinirea sau impunerea unei decizii în organizaţie.

Tabel 1 - Caracteristicile principale ale modelelor de luare a deciziilor

Modelul clasic	Modelul administrativ	Modelul politic
Obiectivele şi problemele sunt clar şi bine definite	Obiectivele şi problemele sunt definite vag	Obiectivele sunt multiple şi surse de conflict
Condiţii de certitudine	Condiţii de incertitudine	Condiţii de incertitudine şi/sau ambiguitate

Informaţiile sunt total disponibile vis-a-vis de alternative şi rezultatele alternativelor	Informaţiile sunt limitate vis-a-vis de alternative şi rezultatele alternativelor	Informaţiile sunt ambigue şi inconsistente vis-a-vis de alternative şi rezultatele alternativelor
Alegerea individuală şi raţională orientată spre rezultate care maximizează	Alegere care satisface minimal criteriile decizionale	Negocieri şi discuţii între diferite grupuri şi coaliţii

Specialiștii în domeniu (Daft, R.L., Marcic, D., 2014) consideră că, indiferent de tipul de decizie adoptat, de preferinţele managerului pentru un model de luare a deciziei, de nivelul condiţiilor de certitudine/incertitudine, procesul de luare a deciziei trebuie să parcurgă 6 etape, şi anume:

a. Recunoaşterea necesităţii de a lua decizii - conştientizarea de probleme sau oportunităţi este prima etapă în procesul decizional, şi solicită o supraveghere permanentă a mediului interne şi extern;
b. Analiza şi diagnosticarea alternativelor - pentru evidenţierea cauzelor, se recomandă managerilor (Kepner, C.H, şi Tregoe, B.B., 1965), să încerce să identifice răspunsuri la următoarele întrebări :
    i. Care este situaţia exactă, reală şi concretă apărută ?
    ii. Ce care sunt efectele şi repercusiuni asupra altor aspecte, procese sau lucruri?
    iii. Când şi cum s-a produs (de ce s-a produs) ?
    iv. Care sunt cauzele şi factori care au determinat (au generat)?
    v. Ce este urgent ă ar trebui rezolvată?
    vi. Cine ar trebui să rezolve?
c. Dezvoltarea alternativelor - generarea de posibile soluţii alternative care să răspundă cerinţelor situaţiei.
d. Alegerea şi selectarea alternativelor – cu alegerea celei mai bune alternative, având în vedere că, în general:

i. în cazul rezolvării problemelor, soluţia alternativa cea mai bună este acea soluţie care rezolvă cel mai bine problema cu un minim de resurse.
ii. În cazul oportunităţilor, soluţia alternativă cea mai bună este soluţia care maximizează beneficiile (fructifică la maxim oportunitatea) tot cu un minim de resurse.

e. Implementarea alternativelor – cea mai bună alternativă selectată este implementată, transpusă în practică.
f. Evaluarea procesului decizional - managerul adună informaţii cu privire la cât de bine a fost implementată decizia, respectiv dacă decizia a generat rezultatele scontate.

APLICAȚIE PRACTICA - 16

Analizați procesul decizional din școala voastră și stabiliți în care dintre categorii se încadrează. Argumentați, pornind de la tabelul de mai sus (**Tabel *1* - Caracteristicile principale ale modelelor de luare a deciziilor**).

1.4. Echipa

Din punct de vedere conceptual, prin echipă (team) se înţelege o uniune de 2 sau mai multe persoane care interacţionează şi îşi coordonează propriile munci şi activităţi pentru atingerea sau îndeplinirea unor obiective sau scopuri (Larson, C.E., LaFasto, F. M. J., 1989). Această definiţie evidenţiază 2 aspecte legate de echipă, şi anume:

a. echipa este formată din 2 sau mai multe persoane;
b. echipa presupune o interacţiune şi coordonare, regulată, între persoane (între membrii echipei);
c. persoanele din echipă (membrii echipei) au şi împărtăşesc acelaşi obiective şi scopuri de îndeplinit;

Pentru multe organizaţii munca în echipe constituie un mare succes, succes care include creşterea productivităţii, îmbunătăţirea calităţii produselor şi nu în ultimul rând creşterea nivelului de creativitate, inovare în rândul angajaţilor.

Pe de altă parte, munca în echipă poate conduce, în anumite circumstanţe, la creşterea satisfacţiei în muncă a angajaţilor. Trebuie avut însă în vedere că simpla organizare a angajaţilor în echipe nu garantează o creştere a eficienţei şi a beneficiilor legate de organizaţie. În acest sens, datoria şi sarcina managerilor este să creeze şi să dezvolte acele condiţii şi procese (activităţi) care conduc sau permit echipei să fie de succes.

1.4.1. Echipă vs. grup

Prin "echipă" nu se desemnează un alt termen sau cuvânt pentru "grup". Deşi, la modul general, echipa este un grup de oameni, termenii de "echipă" şi "grup" rareori sunt interschimbabili; echipa însemnă scopuri şi obiective comune, iar responsabilitatea este colectivă.

Diferenţele dintre echipă şi grup de persoane sunt ilustrate mai jos:

Tabel 2 - Echipă vs. grup de persoane

Grup de persoane	Echipă de angajaţi
Are desemnat un lider bine definit din punct de vedere al prerogativelor şi puterii deţinute	Conducerea este împărţită sau se face prin rotaţie, poziţia de lider nu este aşa de bine definită
Orientare spre responsabilizarea individului	Orientarea spre responsabilizarea grupului
Orientat spre scopuri şi obiective de interes personal	Orientat spre obiective şi viziuni de interes de grup
Orientare spre realizarea de sarcini individuale	Orientare spre realizarea de sarcini de grup
Produse şi servicii executate individual	Produse şi servicii executate de grup
Măsurarea eficienţei prin metode mai degrabă indirecte - influenţa şi aportul personal la atingerea obiectivelor afacerii (performanţe financiare)	Măsurarea eficienţei prin metode mai degrabă directe - evaluarea muncii colectivului echipei
Discuţii, decizii şi activităţi delegate la nivel de indivizi	Discuţii, decizii şi activităţi împărtăşite de echipă (la care participă toată sau o parte din echipă)

Eficienţa echipei într-o organizaţie şi munca de echipă sunt influenţate de o serie de factori. La modul general, eficienţa muncii în echipă (eficienţa echipei) se evidenţiază din perspectiva următoarelor aspecte :

a. ***rezultatele productive echipei*** - acestea se referă la calitatea şi cantitatea „ieşirilor" (output) şi al rezultatelor (outcomes) nunciilor efectuate de echipă, în concordanţă cu nivelul de atingere a obiectivelor stabilite.
b. ***Satisfacţia membrilor echipei*** – se referă la abilitatea echipei de a satisface într-un grad ridicat (a atinge un nivel ridicat) nevoile şi cerinţele individuale (personale) ale membrilor

grupului. Satisfacţia membrilor echipei are o influenţa majoră asupra întregii echipe, deoarece un nivel ridicat de satisfacţie asigură menţinerea statutului de membru în echipă a indivizilor, respectiv asigură un nivel ridicat de angajare a acestora.

c. ***Capacitatea de adaptare şi învăţare*** – se referă la abilitatea echipei (membrilor echipei) de a asimila noi cunoştinţe, noi abilităţi şi noi îndemânări necesare efectuării mai eficienţe a sarcinilor şi activităţilor ce le au de îndeplinit. Această capacitate este importantă pentru echipă, deoarece modul de asimilare şi învăţare ajută echipa să se adapteze, să profite sau să se apere de noile ameninţări sau oportunităţi oferite de mediul exterior.

Unul dintre factorii care influenţează eficienţa echipei sunt cei legaţi de contextul organizaţional, respectiv de structura formală a organizaţiei, de factorii de mediu exterior, de tipul şi tăria culturii organizaţionale existenţe, de sistemele de control şi recompensă implementate în organizaţie.

Un alt set de factori care influenţează eficienţa echipei sunt cei legaţi de caracteristicile echipei impuse de manager. În categoria caracteristicilor (caracteristicile echipei) intră: tipul echipei, structura echipei, compoziţia echipei. În fond, caracteristicile echipei sunt impuse de manager: el decide, de exemplu, când se creează echipa, cât timp va exista echipa, ce tip şi formă structurală va avea echipa, care vor fi membrii echipei.

În fapt, caracteristicile echipei, impuse de manager, influenţează procesele interne din echipă, procese care la rândul lor vor influenţa rezultatele şi satisfacţia membrilor echipei precum şi nivelul de contribuţie la gradul de adaptabilitate a organizaţiei la mediu.

Astfel, un bun manager de echipă (conducător de echipă) va fi preocupat şi va contribui, tot timpul, la dezvoltarea echipei, la creşterea gradului de coeziune, la dezamorsarea conflictelor, pentru a construi o echipă eficientă.

1.4.2. Tipuri de echipe

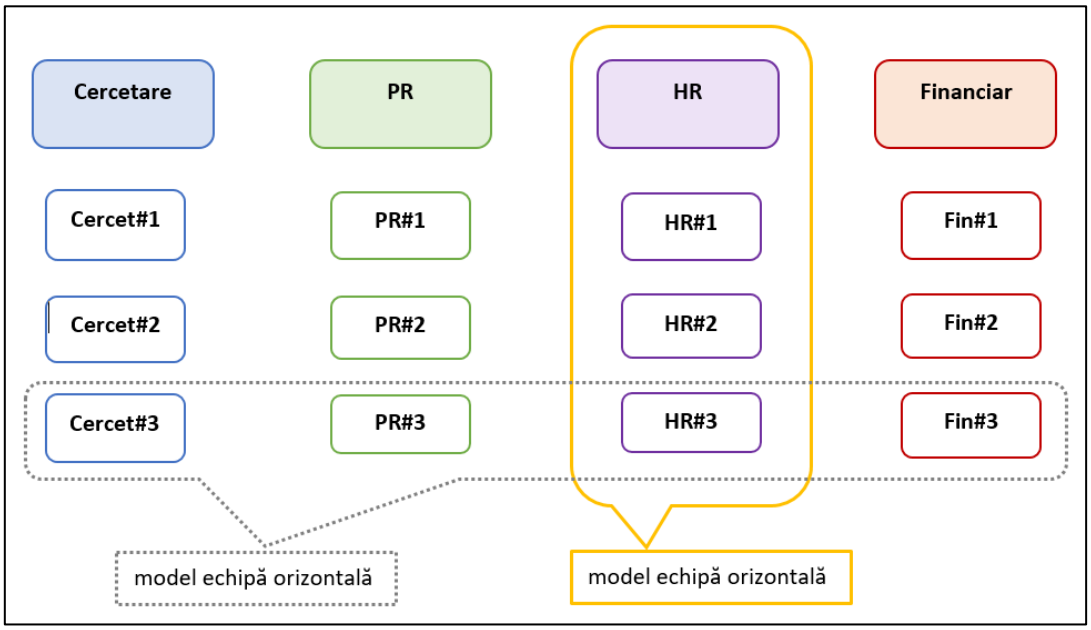
În general, în organizaţii există mai multe tipuri de echipe. Cele mai frecvente moduri de clasificare a unei echipe se face ori în termeni structurali (creaţie sau structură ca parte a structurii formale a organizaţiei) ori în termen de eficienţă (creaţie sau structură informală pentru

creşterea productivităţii, performanţelor şi participării (angajamentului) oamenilor la anumite activităţi).

Cele mai frecvente forme de echipă sunt:

a. *Echipe informale* - sunt echipe care nu au o structură formală bine definită în cadrul organizaţiei; membrii echipei se constituie în echipă pentru a rezolva anumite probleme fără existenţa unei statul formal de membru (statul consfinţit prin regulamente şi proceduri) sau a unei structuri formale.
b. *Echipele formale* - create de organizaţii ca parte a structurii organizaţionale formale. Această clasă, se regăseşte sub 2 forme (forme care reprezintă relaţiile structurale pe verticală şi orizontală dintr-o organizaţie), şi anume:
    i. *echipe verticale (funcționale)* - compuse din manageri şi/sau subalterni lor pe aceiaşi linie de comandă ierarhică, cu posibilitatea de a include trei sau patru nivele ierarhice. Adesea, acest tip de echipe au o singură locaţie în organizaţie şi aparţin unui singur departament.
    ii. *echipe orizontale* - compuse din angajaţi de la acelaşi nivel ierarhic dar proveniţi din diferite domenii de specialitate. O echipă orizontală se formează din persoane provenite de la diferite compartimente sau departamente, ale căror activităţi presupun acţiuni diverse şi specifice multe domenii de activitate (Owens T., 1989). De regulă, în momentul în care obiectivele au fost atinse, echipa de desfiinţează, urmând ca fiecare membru al echipei să se întoarcă la departamentul din care a plecat (membrii unor comisii, membrii unei echipe de proiect, etc).

Figura 2 – Modelul echipelor orizontale și verticale



Echipele orizontale oferă o serie de avantaje precum:

a. permit membrilor organizaţiei să schimbe mai bine informaţii;
b. atingerea anumitor obiective este estrem de eficientă şi eficace;
c. dezvoltarea procesului de creativitate şi apariţie de noi idei şi soluţii pentru problemele organizaţiei;
d. dezvoltă performanţele angajaţilor (se pune în valoare mai bine profesionalismul angajaţilor).

c. *Echipe autodirecţionate* - aceste echipe sunt echipe care se gestionează, administrează şi conduc singure, în virtutea unui autonomii acordată membrilor echipei de către managerii organizaţiei: membrii echipei sunt responsabili pentru desfăşurarea activităţilor, pentru luarea deciziilor, rezolvarea problemelor apărute, stabilii monitorizarea și evaluarea performanţelor atinse de echipă, gestionarea comportamentelor membrilor echipei, etc.

APLICAȚIE PRACTICA - 17

Pornind de la tipurile de echipe detaliate mai sus, analizați activitățile din școala voastră și stabiliți care sunt formele de echipă cel mai des întâlnite.

Identificați apoi tipuri de activități pe care le-ați putea desfășura utilizând, pe rând, fiecare tip de echipă descris mai sus. Ce avantaje și dezavantaje vedeți pentru fiecare situație posibilă în parte?

1.4.3. Stadiile de dezvoltare a echipei

Din punct de vedere al stadiilor de dezvoltare, potrivit modelului lui B. W. Tuckman (1965), echipa poate parcurge 4 astfel de stadii şi anume:

A. Formare - este considerată perioada de început, perioadă de orientare, tatonare şi cunoaştere. În această etapă, membrii echipei tind să 'spargă gheaţa" prin comunicare şi stabilire de posibile prietenii. În această etapă membrii echipei văd care sunt comportamentele care sunt acceptate de alţi membrii. Incertitudinea în această etapă este mare, membrii echipei, în mod frecvent, acceptând orice fel sau tip de autoritate sau putere (indiferent că autoritatea sau puterea liderului echipei este formală sau informală). Membrii echipei sunt dependenţi de echipă până în momentul în care realizează şi conştientizează care sunt regulile de comportament şi conduită în echipă. Pe de altă aparte, în această fază membrii echipei au ca preocupare principală încercarea de a afla care sunt aşteptările legate de ei (ce aşteaptă echipa de la ei). De-a lungul perioadei de formare, managerii trebuie să acorde timp si libertate membrilor echipei pentru a se cunoaşte, informa şi stabilii contacte unul cu celalalt.

B. Conflict - în acest stadiu apar la suprafaţă personalitatea individuală a membrilor echipei. Membrii echipei devin din ce în ce mai hotărâţi şi categorici în clarificarea rolurilor lor, precum şi a poziţiei lor în echipă. Această etapă este marcată prin conflicte şi dezacorduri. Membrii echipei, în încercarea de a obţine o poziţie mai avantajată sau de putere, respectiv pentru a se impune în faţa restului membrilor în echipă, generează aceste conflicte. De multe ori, membrii echipei pot fi în dezacord chiar cu misiunea şi obiectivele echipei, iar pentru câştigarea respectului şi a poziţiei de putere apelează la tactici de aliere şi coaliţie împotriva altora.

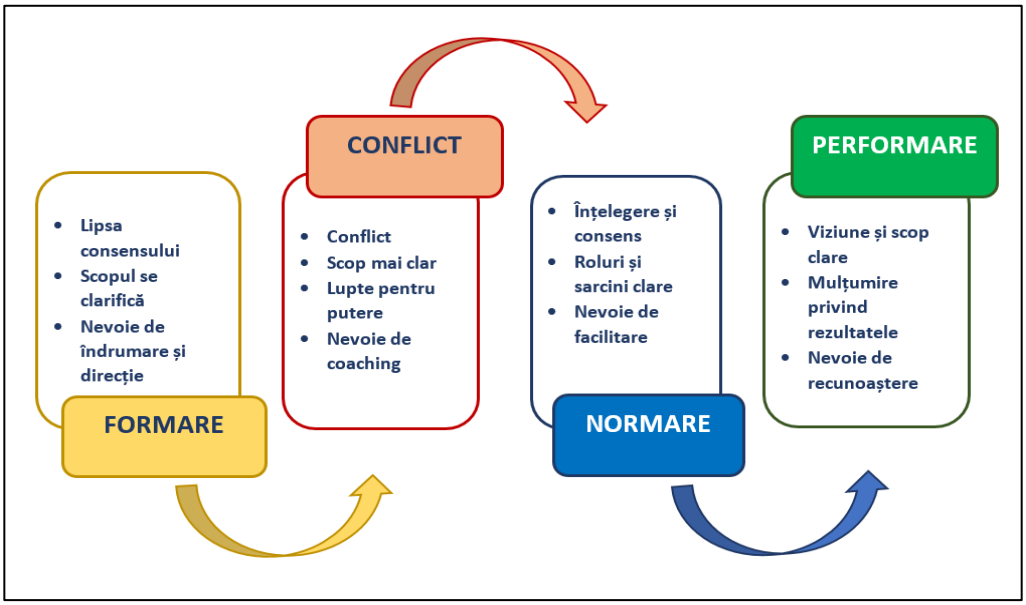
În această etapă se formează subgrupuri care intră în conflict, aspect care poate contribui la ruperea şi distrugerea echipei. De altfel, conflictele în cadrul echipei caracterizează această fază. De modul în care echipa ştie să dezamorseze conflictele, depinde mai departe dezvoltarea ei spre alte stadii. În timpul acestei faze, liderii echipei trebuie să încurajeze participarea fiecărui membru al echipei. Astfel, membrilor echipei ar trebui să le fie permisă implicarea în discuţii şi dezbaterile echipei chiar dacă aceasta generează în conflicte sau dezacorduri, să fie încurajaţi să propună idei sau soluţii. Nu în ultimul rând, în această etapă membrii echipei trebuie încurajaţi să lucreze în echipă, respectiv să încerce să se adapteze şi să accepte şi personalitatea altor oameni din echipă.

C. Normare - de-a lungul stadiului de normalizare conflictele încep a fi rezolvate şi dezamorsate, apărând din nou armonia şi unitatea în echipă. Apere un consens şi o acceptare legată de cine deţine puterea, cine este liderul, care sunt poziţiile ierarhice ale membrilor echipei. Cu alte cuvinte, fiecare membru ale echipei începe să accepte poziţia pe care o are în echipă, respectiv poziţiile ierarhice a restului membrilor. Această fază este de scurtă durată, managerii trebuind să se preocupe de dezvoltarea unităţii echipei, respectiv să ajute membrii echipei în a accepta valorile şi normele (regulile) echipei.

D. Performare - acest stadiu se caracterizează prin faptul că membrii echipei se preocupă major de rezolvarea şi soluţionarea problemelor, respectiv atingerea obiectivelor echipei. În acest stadiu, membrii echipei sunt pe deplin angrenaţi în atingerea obiectivelor şi al sarcinilor cel le revin. Această etapă este etapa de maxim randament şi productivitate, acestea fiind atinse prin colaborarea şi cooperarea membrilor echipei. Rolul liderului de echipă, în această etapă, este de a coordona şi orienta echipa spre atingerea performanţelor.

Cele 4 stadii de dezvoltare, în mod normal, apar una după alta, cu toate că perioada de timp a fiecărei faze diferă. Există de multe ori excepţii, în sensul că pot fi echipe care fiind sub presiune alte cauze nu ajung la ultimul stadiu de dezvoltate sau pot trece prin cele 4 stadii extrem de rapid.

Figura 3 – Stadiile de dezvoltare a echipelor



EVALUARE - 1

Vă rugăm să completaţi această fişă, indicând componentele care caracterizează organizaţia din care faceţi parte (referiţi-vă la cel puţin două dintre clasele de elemente de mai jos):

Elemente	Manifestări concrete
Roluri	
Funcții	
Leader (stil)	
Manager (stil)	
Echipă (stadiu de dezvoltare)	



Sursa imagine: https:/www.pexels.com/

2 CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ.

2.1. Cultura organizaţională. Tipuri de cultură organizaţională.

Cultura organizaţională poate fi definită drept un complex specific de valori, credinţe conducătore, reprezentări, înţelesuri, căi de gândire împărtăşite de membrii unei organizaţii, care determină modurile în care aceştia se vor comporta în interiorul şi în afara organizaţiei respective şi care sunt transmise noilor membri drept corecte[3].

Conceptul de cultură organizaţională se referă la tot ceea ce înseamnă standarde colective de gândire, atitudini, valori, convingeri, norme şi obiceiuri care există într-o organizaţie:

1. cultura organizaţională se constituie şi evoluează sub influenţa unor tendinţe dominante şi a unor elemente de schimbare care acţionează la nivelul învatamântului, dar şi în cadrul altor componente ale societăţii;
2. demersurile orientate către schimbarea unor elemente culturale în contextul şcolii trebuie să ţină seama de întregul evantai de factori sociali şi educaţionali care au impact în acest domeniu;
3. cultura organizaţiei şcolare trebuie să integreze valori, principii, practici ale unor modele de gândire şi formare care sunt în acord cu exigenţele unei societati democratice şi cu cerinţele economiei de piaţă.

Cultura organizaţională este importantă deoarece ea poate să susţină sau să afecteze eficienţa activităţii şi îndeplinirea scopurilor instituţiei (Johns, 1998). În zadar la nivel de management se

[3] Kenichi O. , "Inteligenţa strategului"Bucureşti, Editura Teora, 1998, pg. 154

formulează obiective ambiţioase, dacă valorile şi credinţele membrilor organizaţiei nu le susţin. În această situaţie, misiunea formulată şi susţinută oficial nu are nici o valoare autentică, şi nici nu va fi cu adevărat îndeplinită.

Mulţi specialişti consideră cultura organizaţională ca având 2 mari funcţii critice pentru organizaţie şi anume (R. L. Daft):

a. *Constituie principalul mecanism de integrare a membrilor organizaţiei*, aspect important deoarece îi ajută pe aceştia să înveţe şi să ştie cum să se raporteze şi relaţioneze cu alte persoane ("cum" şi cu "cine" trebuie să comunice şi să colaboreze). De altfel, integrarea internă înseamnă că membrii organizaţiei dezvoltă o "identitate colectivă" care ajută ca aceştia să lucreze mai eficient împreună. Cultura organizaţională este aceea care "ghidează", zi de zi, comportamentul şi relaţiile de muncă între angajaţi. De asemenea, cultura organizaţională este cea care determină, în organizaţie, modul în care membrii comunică şi conlucrează, statutul şi nivelul de putere a fiecărui membru, respectiv care comportamente şi conduite sunt acceptate şi care respinse.
b. *Constituie unul dintre mecanismele care ajută organizaţia să se adapteze la mediul extern*. Cultura organizaţională, prin faptul că impune şi promovează anumite comportamente, ajută la "ghidarea" zilnică a activităţilor membrilor organizaţiei pentru ca ei să îşi atingă eficient şi eficace scopurile şi obiectivele pe care le au de atins. Acest lucru, evident, ajută organizaţia să se apere (să contracareze efectul negativ generat) şi/sau să profite (să maximizeze anumite oportunităţi apărute) de diferiţi factori de mediu externi. O cultură organizaţională implementată corect care să promoveze acele valori care ajută organizaţia să îşi atingă obiectivele, determină major atât creşterea performanţelor, cât şi gradul de adaptabilitate.

Pe de altă parte, trebuie menţionat că cultura organizaţională nu trebuie privită numai ca ceva legat de un simplu instrument managerial destinat integrării interne a membrilor organizaţiei, respectiv destinat scopurilor de adaptare la mediul extern. Cultura organizaţională oferă membrilor ei o identitate organizaţională (Clifford Geertz, 1973). Astfel, cultura organizaţională conferă sau ajută la satisfacerea "necesităţii umane de afiliere". În acest sens, cultura organizaţională furnizează sensul şi fundamentul pentru apartenenţa ca membru într-o

organizaţie a unui individ. Spre exemplu: organizaţiile antrenate în activităţi de protecţia naturii (vezi Greenpeace), organizaţiile filantropice sau de caritate, au o mare semnificaţie simbolică pentru membrii lor. În multe cazuri, membrii acestor organizaţii sunt fericiţi să îşi ofere serviciile lor gratuit (să facă parte din organizaţie în mod voluntar), deoarece ei se identifică extrem de mult cu scopurile şi obiectivele fundamentale promovate de acestea.

Culturile slabe sunt mai fragmentate şi au un impact mai mic asupra membrilor organizaţiei (Johns, 1998). În culturile slabe se regăsesc sub-culturi mai multe şi mai diferenţiate, iar membrii organizaţiei nu au un sentiment puternic de apartenenţă la organizaţie, nu se identifică cu aceasta. Prin urmare, în astfel de culturi slabe, membrii se mobilizează mai greu pentru atingerea unor obiective mai dificile şi mai solicitante.

Structura organizatorică se referă la modul în care sunt organizaţi oamenii în vederea atingerii unui obiectiv. Aceasta implică înţelegerea obiectivului organizaţiei, gruparea oamenilor pentru realizarea cât mai bună a obiectivului, descrierea posturilor, clarificarea rolurilor, a responsabilităţilor, punerea în practică a sistemelor, procedurilor, politicilor necesare.

Modele culturale - modelul lui Geert Hofstede:

Chiar dacă se referă la culturile naţionale, poate fi folosit cu succes şi la nivel organizaţional.

După Hofstede, o cultură se diferenţiază de alta pe patru dimensiuni:

a. "distanţă faţă de putere",
b. "individualism / colectivism",
c. "masculinitate / feminitate"
d. "evitarea incertitudinii" (sau "tolerarea ambiguităţii").

Factorii care influenţează cultura organizaţională pot fi:

i. Interni:
   - ✓ Istoria şi tradiţia organizaţiei
   - ✓ Sistemul de management

Geert Hofstede (n. 1928, olandez) doctor în psihologie socială, cu titlul *„Jocul controlului bugetar*", fost angajat al IBM, unde a efectuat între 1967 and 1973 studii asupra personalului companiei. A predat la mai multe şcoli de studii economice din întreaga lume şi a fost profesor de antropologie organizaţională şi management internaţional la Universitatea din Maastricht. Este cofondator al Institutului de Cercetări în Cooperarea Interculturală (IRIC).

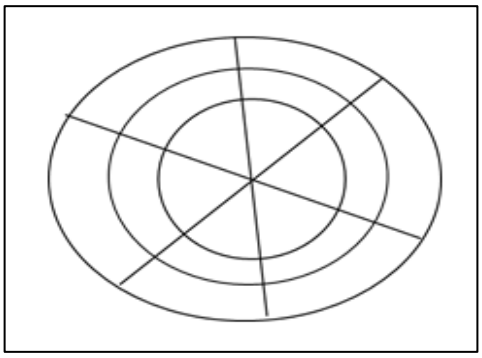
- ✓ Managerii
- ✓ Salariaţii
- ✓ Dimensiunea organizaţiei
- ✓ Scop şi obiective
- ✓ Perenitatea valorilor şi concepţiilor

ii. Externi:

- ✓ Mediul juridico-legislativ
- ✓ Mediul economic
- ✓ Mediul tehnic/tehnologic
- ✓ Cultura naţională şi/sau cea locală

În funcție de centrarea pe putere, rol, sarcină sau individ, cultura organizaţională poate fi de tip:

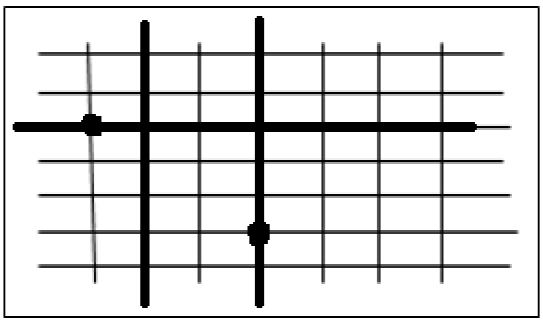
Figura 4 - Cultura "Pânză de păianjen"



1. Cultura "Pânză de păianjen" - ***Putere*** sau ***club***, cu sursa de putere în centru, înconjurată de cercuri concentrice de influenţă, este întâlnită frecvent în organizaţii mici, în unele companii comerciale şi financiare, precum şi în unele sindicate, organizaţii politice şi grupuri de presiune cu unică. Controlul este exercitat mai ales prin intermediul unor persoane cheie alese special, conform unui număr restrâns de reguli; deciziile sunt luate, în mare măsură, ca efect al echilibrului de influenţe mai curând, decât pe temei procedural sau pur logic.

Organizaţiile cu acest tip de cultură pot răspunde rapid la evoluţia evenimentelor, depind puternic, în asigurarea unei reuşite continue, de hotărârile celor de la centru.

Figura 5 - Cultura "Sarcină" / Rețea



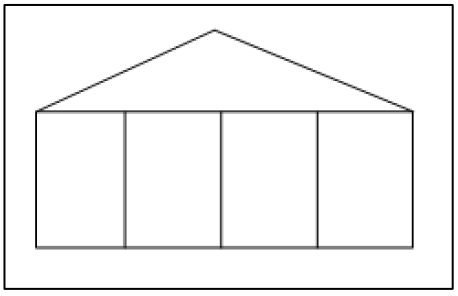
2. Cultura "Sarcină" - orientată către sarcina profesională, pe sarcina-reţea, în care nodurile pot fi trase şi regrupate în diferite feluri, unele fire ale reţelei

fiind groase sau mai rezistente decât celelalte, iar puterea şi influenţa fiind, în mare parte, localizate în noduri. Accentul în cadrul acestei culturi este pus pe executarea sarcinii, căutându-se asigurarea tuturor resurselor adecvate şi a oamenilor potriviţi pentru fiecare nivel al organizaţiei, care sunt apoi lăsaţi să se descurce cât de bine. Cultura de "tip Sarcină" depinde de mobilizarea întregului grup, în scopul îmbunătăţirii eficienţei, precum şi de identificarea individului cu obiectivele organizaţiei. Ca atare, aceasta este o cultură de echipă în care rezultatele grupului se situează înaintea obiectivelor individuale şi a celor mai multe divergenţe dintre poziţii şi stiluri. Influenţa se bazează mai mult pe puterea profesională decât pe puterea poziţiei sau cea personală fiind, de asemenea, mult mai larg dispersată decât în alte culturi.

Managerul dintr-o cultură de "tip Sarcină" este flexibil şi încrezător în capacitatea sa de a acţiona într-o atmosferă instabilă şi, probabil, de scurtă durată. El trebuie să aştepte să fie judecat în funcţie de rezultate şi să-i placă să coordoneze munca unor colegi care pot fi mai experţi decât el însuşi în realizarea diferitelor aspecte ale sarcinii. Fiecare membru al echipei se aşteaptă la un oarecare control asupra propriei munci. Se consideră că aceasta este cultura preferată de majoritatea managerilor de nivel mediu.

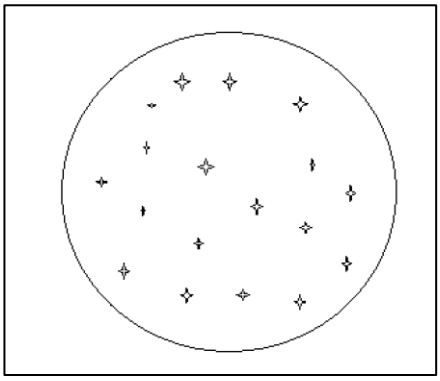
3. Cultura "Templu grecesc" - caracterizată prin sectoare funcţionale sau specializate puternice, un grad înalt de formalizare şi standardizare, activitatea sectoarelor funcţionale şi interacţiunea dintre ele fiind controlate prin reguli şi proceduri, prin definirea posturilor şi a autorităţii conferite acestora, a modalităţii de comunicare şi prin reglementarea litigiilor dintre sectoarele funcţionale. Poziţia ierarhică este sursa de putere în această cultură. Oamenii sunt selectaţi în funcţie de îndeplinirea satisfăcătoare a rolului lor, puterea personală nefiind acceptată, iar puterea profesională a expertului fiind tolerată numai pe locul lui propriu; regulile şi procedurile reprezintă metode majore de influenţare. Centrată pe rol - organizaţia are seturi de roluri care, unite într-o ordine logică, realizează munca.

Figura 6 - Cultura "Templu grecesc"



4. Cultura "Roi" sau "Persoană" – este centrată pe persoană, acordând importanţă majoră individului, în detrimentul organizaţiei. Ea există în puţine organizaţii, deşi mulţi aderă la unele dintre valorile ei. În cadrul acestei culturi, individul reprezintă un punct central. Ea are rostul de a-i servi şi de a-i ajuta pe membrii ei, promovându-le interesele proprii, fără nici un obiectiv global. Are o structură descrisă cel mai bine printr-un "roi" de particule.

Figura 7 - Cultura "Roi" / "Persoană"



Interpretarea culturii organizaţionale

Identificarea şi interpretarea culturii organizaţionale presupune, în primul rând, o interferenţă personală (individuală) cu aspectele observabile ale culturii. Dacă pentru o organizaţie un anumit ritual are o anumită semnificaţie, pentru o altă organizaţie același ritual are o altă semnificaţie.

Cele mai importante aspecte legate de cultura organizaţională sunt următoarele:

(1) ***Ritualuri şi ceremonii***

Valorile promovate de o cultură organizaţională pot fi identificate, frecvent, în ritualuri şi ceremonii, respectiv în modul de elaborare şi planificare a activităţilor care se derulează cu ocazia diferitelor evenimente sau situaţii. Managerii apelează la ritualuri şi ceremonii pentru a oferi exemple importante ale valorilor organizaţiei (valorile fundamentale promovate). Ritualurile şi ceremoniile se pot defini ca fiind situaţii şi evenimente speciale care au ca drept scop întărirea şi consolidarea diferitelor valori speciale. Pe de altă parte, aceste evenimente creează o puternică adeziune în rândul oamenilor (angajaţilor) legat de valorile şi înţelesurile care sunt împărtăşite în organizaţie, validează şi celebrează diferiţi eroi care simbolizează cele mai importante credinţe şi activităţi (Terence E. Deal, Allan Kennedy, 1983). De exemplu: multe organizaţii au un anumit ritual de integrare a noilor membri cu scopul de a facilita o tranziţie mai uşoară a acestora în organizaţie, de a crea şi consolida relația între aceştia şi restul angajaţilor; la fel, membrii multor organizații obișnuiesc să își sărbătorească zilele de naștere într-un anumit loc sau oferind anumite cadouri simbolice; unii manageri obișnuiesc să ia mereu masa cu restul angajaților pentru a

petrece astfel timp și/sau pentru a folosi ocazia pentru a crea sau împărtăși povești (a se vedea mai jos).

(2) ***Poveşti şi mituri.***

Poveştile sunt naraţiuni bazate pe evenimente şi personaje reale care circulă în rândul angajaţilor şi care povestesc sau transmit anumite informaţii importante despre organizaţie noilor membrii veniţi în organizaţie. Multe poveşti sunt legate de eroii organizaţiei care au servit sau servesc ca modele sau idealuri ale normelor şi valorilor culturale (norme de conduită şi comportament). Unele poveşti sunt considerate legende deoarece evenimentele au un caracter istoric si pline de ficţiune. Mituri sunt şi ele poveşti şi naraţiuni care sunt descriu valorile şi credinţele organizaţiei, dar care au un caracter ficţiune mult mai profund în comparaţie cu poveştile (nu sunt susţinute de fapte reale). Scopul principal al poveştilor şi miturilor este de a transmite şi „ţine în viaţă" valorile şi credinţele organizaţiei.

APLICAȚIE PRACTICA - 18
Identificați cel puțin un set de ritualuri și ceremonii din școala voastră. **Cine a fost inițiatorul lor? Cum credeți că influențează cultura organizațională a școlii?**
Identificați cel puțin un set de poveşti şi mituri din școala voastră. **Cum credeți că influențează cultura organizațională a școlii?**

(3) ***Simboluri***

Alt instrument de interpretare şi promovare a culturii organizaţionale sunt simbolurile. Un simbol este un lucru care reprezintă ceva sau pe cineva. Dintr-un anumit punct de vedere, ceremoniile, poveştile şi ritualurile sunt toate nişte simboluri deoarece ele reprezintă, în definitiv, valori. Alte simboluri pot fi: diferite obiectele fizice expuse în organizaţie, modul de aranjare a birourilor şi mobilierului etc. În această categorie intră de asemenea uniformele, insignele sau medaliile. De asemenea uniformele purtate de poliţişti sunt tot nişte simboluri care au rolul de a transmite lumii că cel care poartă uniforma aparţine unei organizaţii destinate a veghea la respectarea legii, respectiv are o conduită morală şi etică.

(4) ***Structura organizaţională***

Un alt element care reflectă cultura organizaţională o constituie modul în care organizaţia este structurată. Modul în care departamentele şi oamenii sunt aranjaţi în organizaţie, gradul de flexibilitate şi autonomie pe care îl au angajaţii pot spune multe despre valorile culturale promovate în cadrul organizaţiei. De exemplu: în multe organizații, managerul stă să în aceeaşi încăpere cu angajații. Acest lucru denotă că organizaţia promovează ca valoare culturală colaborarea şi legăturile dintre membrii organizaţiei, respectiv o apropiere a şefilor cu subalternii lor.

(5) ***Relaţiile de putere***

În orice organizaţie există relaţii de putere. Aceste relaţii pot fi relaţii formale sau informale. În acest sens, sunt organizaţii care promovează, ca valori culturale, relaţii de putere formale bazate în special pe competenţe ierarhice. În schimb sunt organizaţii care promovează relaţii de putere informale bazate pe profesionalismul şi experienţa angajaţilor sau modul lor de comportare.

De asemenea, în funcţie de valorile culturale promovate din punct de vedere al relaţiilor de putere existente în organizaţie, pot fi identificate persoanele sau departamentele cele mai influente.

De exemplu: sunt organizaţii în care angajaţii mănâncă separat în funcţie de poziţia lor ierarhică (de putere). Astfel, angajaţii de la baza ierarhiei organizaţie (muncitorii necalificaţi) mănâncă la locul de muncă, în vestiar sau în curte; angajaţii de rând, managerii şi personalul din eşalonul de mijloc decizional își iau masa la cantina organizaţiei sau în bucătăria amenajată cu acest scop, iar managerii din vârful ierarhiei iau masa la restaurantul organizaţiei.

APLICAȚIE PRACTICA - 19
Studii de caz: a.Faceţi parte dintr-o organizaţie în care managerul este puternic, capabil şi îşi aleagă o echipă bună de lucru. • Cu ce tip de cultură organizaţională aveţi de-a face? • Ce puncte slabe îi găsiţi?
b. Faceţi parte dintr-o organizaţie structurată ierarhic, cu o organigramă bine stabilită bazată pe fişa postului. • Cu ce tip de cultură organizaţională aveţi de-a face? • Ce puncte slabe îi găsiţi?
c. Faceţi parte dintr-o organizaţie în care grupurile de lucru se pot schimba în funcţie de sarcină, ierarhia fiind pe planul al doilea. • Cu ce tip de cultură organizaţională aveţi de-a face? • Ce puncte slabe îi găsiţi?
Intrebări finale: • Care este tipul de cultură organizaţională ideal pentru dumneavoastră? • Cum puteţi ajunge la ea?

2.2. Școala ca organizaţie. Elemente ale culturii organizaţionale școlare.

Analizând şcoala prin prisma raportului instituţie – organizaţie, putem afirma că şcoala este o *instituţie* având un statut legal, director, elevi şi un corp profesoral; dar este şi o ***organizaţie*** bazată pe oameni (reţeaua relaţiilor dintre indivizii care aparţin acestei colectivităţi), tehnologie (mijloace, sistem de comunicare, curriculum care vizează realizarea finalităţilor educaţiei la nivelul şcolii) şi cultură organizaţională.

Ca organizaţie şcoala nu face excepţie de la regulă: fiind un subsistem al sistemului social global, şcoala (sistemul educaţional) se încadrează atât în categoria organizaţiilor puternic subordonate transformărilor din mediu, depinzând de acesta, dar şi în categoria organizaţiilor care transformă mediul, a celor proactive, creatoare de cultură şi schimbare. Şi în cazul şcolii, asumarea în timp a diferitelor orientări manageriale a amprentat puternic funcţionarea acesteia şi ne referim în acest sens la modul în care au fost implicate resursele umane în susţinerea obiectivelor organizaţiei.

Privită din perspectiva clasică, respectiv metafora „Mașinii”, școala este un mediu ce favorizează dezvoltarea culturii organizaţionale a puterii, caracterizată prin conducere şi control centralizat, atmosferă severă, moral scăzut; această perspectivă generează totodată cultura rolului specific şcolii birocratice, caracterizată printr-un grad ridicat de formalizare, principalele valori promovate fiind disciplina, stabilitatea, respectarea regulilor.

Perspectiva modernă, respectiv metafora “Organism” şi cea simbolic – interpretativă, respectiv metafora “Culturii” şi-au pus amprenta asupra organizaţiei şcolare prin schimbarea modelului culturii organizaţionale, făcându-se astfel trecerea către cultura sarcinii care capacitează indivizii în încercarea acestora de a răspunde mai uşor la schimbare. Este o cultură de echipă unde calităţile şi competenţele profesionale sunt mai importante decât statutul conferit de poziţia ierarhică. Reprezintă, se pare, un model de cultură organizaţională propice şcolii actuale şi care se pliază momentan cel mai bine pe nevoile sale.

Postmodernismul în educaţie se remarcă printr-o deconstrucţie a vechilor practici educaţionale. Este momentul în care schimbările din mediul tehnologic, socio-economic, cultural favorizează

redefinirea idealului educaţional şi reanalizarea politicilor educaţionale din perspectiva necesităţii alinierii şcolii atât la exigenţele mediului, cât şi la evoluţiile politicilor educaţionale din spaţiul vest european.

În sistemul de educaţie există un mediu simbolic care însoţeşte elevii pe întregul parcurs al perioadei cât sunt membri ai şcolilor şi care generează un sentiment de apartenenţă care nu dispare o dată cu plecarea din organizaţie. Organizaţiile şcolare trebuie să facă faţă unei mari provocări: să-şi conserve identitatea şi unitatea în contextul în care există un grup de membrii ai organizaţiei care în mod ciclic pleacă din organizaţie.

Cum putem face acest lucru? Asemănător celorlalte structuri organizaţionale, şcoala s-a adaptat treptat mediului. A. M. Huberman, încercând să găsească un răspuns la întrebarea „de ce se schimbă şcolile atât de încet ?", realiza în anii '70 un studiu comparativ între şcoală şi diferite întreprinderi comerciale sau industriale. Studiul i-a relevat faptul că în general sistemele de învăţământ opun o rezistenţă mult mai mare faţă de inovaţii, dificultăţile aparţinând mediului intern al şcolii.

"Avem tendinţa să credem că se poate separa strategia de cultură, dar nu reuşim să observăm că, în cele mai multe organizaţii gândirea strategică este profund colorată de ipoteza tacită despre cine sunt ei şi care este misiunea lor ."
(Edgar Schein, profesor la MIT Sloan School of Management)

Şcolile reprezintă o categorie aparte de organizaţii: au scopuri educaţionale specifice, anumite maniere de urmărire a obiectivelor, având, prin urmare, anumite un anumit specific al vieţii organizaţionale. Adoptând definiţia propusă de Cristea (2004), am putea susţine că şcoala reprezintă o *organizaţie a cărei misiune principală este valorificarea la nivel maxim a personalităţii elevului, în cadrul unui proces de instruire specializat, conceput simultan ca activitate de predare, învăţare şi evaluare*.

În analiza școlii ca organizație, Davidoff şi Lazarus (2002) plasează un accent deosebit pe curriculum ca factor directiv. Ei susţin că şcolile reprezintă o categorie aparte de organizaţii,

deoarece au scopuri educaţionale specifice, anumite maniere de urmărire a scopurilor, şi, prin urmare, anumite particularităţi în relaţiile dintre diversele componente ale vieţii organizaţionale. Specificul scopurilor educaţionale si viziunea naţională asupra educaţiei influenţează modul în care şcoala se structurează şi funcţionează.

În orice şcoală există elemente specifice unei organizaţii; fiecare trebuie să funcţioneze bine, pentru ca întregul sistem sa funcţioneze eficient. Orice disfuncţie la nivelul unei componente va avea un impact negativ asupra funcţionării sistemului în ansamblul său. Din perspectiva lui Davidoff şi Lazarus (2002), elementele cheie din viaţa unei şcoli sunt: *cultura organizaţională*, *identitatea*, *strategia*, *structurile şi procedurile*, *suportul tehnic*, *resursele umane*, *stilul de leadership* si *management*, precum şi *contextul* în care activează instituţia şcolară. Toate elementele sunt puternic interconectate, iar distincţia brută dintre ele reflectă mai degrabă necesităţi explicative, decât dinamica reală a sistemului.

Plecând de la realitatea ultimilor ani (cu deosebire în spaţiul autohton) putem afirma că şcoala ca organizaţie a dovedit o mare capacitate de învăţare. Schimbarea s-a realizat iniţial prin apariţia unui moment de criză care punea sub semnul întrebării viabilitatea vechilor practici educaţionale, apoi printr-un proces de învăţare colectivă care a permis atât integrarea noilor cerinţe în structura comportamentului indivizilor, cât şi adaptarea la acestea. Prin urmare, adoptând demersul metaforic de analiză a organizaţiei şcolare, cea mai cuprinzătoare este metafora „Creier", a organizaţiilor care învaţă.

2.2.1. Cultura şcolii

Cultura școlii este considerată un element central al modelului propus deoarece ea determină şi reflectă modul în care elementele organizaţiei şcolare se dezvoltă. Cultura unei instituţii şcolare ar putea fi definită ca ansamblul valorilor, credinţelor, aspiraţiilor şi comportamentelor membrilor unei şcoli, care predomină în cadrul acesteia, au fost dezvoltate în timp şi îi condiţionează direct şi indirect funcţionalitatea şi performanţele.

Cultura unei organizaţii şcolare reflectă modul în care se desfăşoară lucrurile într-o astfel de instituţie, dincolo de aspectele foarte formalizate precum structura şi procedurile scrise. O

definiţie bine-cunoscută a culturii a fost formulată de Schein (1990). El consideră cultura ca fiind un pattern de valori, credinţe, presupuneri fundamentale, care au dezvoltate de un grup pe măsură ce acesta a încercat să îşi rezolve problemele de adaptare la mediul extern şi de păstrare a integrităţii interne, pattern care a funcţionat o perioadă suficient de îndelungată de timp pentru a putea fi considerat valid, care este transmis noilor membri ca fiind acea modalitate corectă de a percepe, gândi şi reacţiona afectiv cu privire la problemele întâlnite.

O cultura organizaţională puternică a unei şcoli poate contribui semnificativ la creşterea calităţii proceselor educative şi la eficienţa instituţiei şcolare, dacă valorile, credinţele, practicile, normele, modelele adoptate de către membrii instituţiei sunt concordante cu misiunea unităţii de învăţământ (Davidoff şi Lazarus, 2002; Sallis, 1993/ 2005). Într-o cultură organizaţională puternică, valorile şi premisele împărtăşite de toţi membrii organizaţiei facilitează o bună comunicare. Astfel diferite subsisteme ale organizaţiei pot învăţa unele de la altele şi îşi pot coordona eficient eforturile (Johns, 1998). Un alt avantaj al culturilor puternice este o mai facilă rezolvare a conflictelor dintre membri, prin apelarea la valorile centrale ale organizaţiei (Schein, 1993).

2.2.2. Identitatea şcolii

Davidoff şi Lazarus (2002) susţin că, dincolo de aspectele identitare generale care se regăsesc la nivelul tuturor şcolilor şi care ţin de specificul educaţional al activităţilor, în cadrul fiecărei unităţi de învăţământ se dezvoltă unele aspecte identitare specifice, care reflectă modul în care se auto-defineşte şcoala şi cum este ea percepută din exterior.

Identitatea şcolii ar trebui să fie reflectată de viziunea, misiunea şi scopurile sale generale. Instituţiile şcolare de excepţie au o misiune clară, care este împărtăşită de toţi membrii. Cadrele didactice sunt devotate acestei misiuni, solicitând acest devotament si celorlalţi (elevi, părinţi, colaboratori).

În procesul de construcție a identității școlii, de clarificare si poziționare în piata educațională, Misiunea, Viziunea și Valorile sunt o caramida de fundatie, pentru că:

1. sunt parte din identitatea organizației.

2. clarifică modul în care se pozitionează școala față de beneficiarii săi
3. stabilește o relație de încredere cu beneficiarii, pe baza unor așteptări generale exprimate deja
4. ajută la crearea unui cod de conduită la nivel organizațional
5. sunt un instrument util pentru motivarea angajaților și clarificarea exigențelor în raport cu aceștia.

Cum putem formula misiunea, viziunea și valorile școlii?

MISIUNEA noastră este să asigurăm un mediu educațional favorabil dezvoltării armonioase a tuturor beneficiarilor noștri prin asigurarea accesului egal la o educație de calitate.

VIZIUNEA noastră este să oferim tuturor beneficiarilor noștri accesul egal la o educație de calitate, astfel încât fiecare dintre aceștia să își poată atinge potențialul maxim și să performeze, potrivit acestuia, într-o piață a muncii competitivă.

VALORILE noastre sunt:

- ✓ Egalitatea de șanse
- ✓ Integritate
- ✓ Etică
- ✓ Parteneriatul cu familia
- ✓ Implicare
- ✓ Responsabilitate

O declarație de misiune definește activitatea organizației, obiectivele acesteia și abordarea sa pentru a atinge aceste obiective. O declarație de viziune descrie poziția viitoare dorită a organizației. Elementele declarațiilor de misiune și de viziune sunt adesea combinate pentru a oferi o declarație a scopurilor, obiectivelor și valorilor organizației.

În general, o declarație de misiune definește ceea ce face o organizație în prezent, în timp ce o declarație de viziune este în esență scopul final al ceea ce ar dori să realizeze. Misiunea este ceea ce face organizația pentru a atinge viziunea. Este „modul în care” sau „cum” (misiunea) – spre deosebire de “de ce” (viziune).

Viziunea

Din punct de vedere tehnic, viziunea este o declarație fundamentată pe valorile organizației și reprezintă aspirația pe termen lung a acesteia, visul său cel mai îndrăzneț, starea ideală proiectată în viitor.

Viziunea, de preferință formulată într-o singură frază, este, așa cum îi spune și numele, imaginea care ghidează instituția spre succes. Atingerea ei inspiră, motivează și îi determină pe oameni să lucreze pentru o cauză comună.

Viziunea unei școli trebuie să fie unică, bazată pe caracteristicile comunității și, mai presus de orice, memorabilă, fiindcă este menită să inspire.

Misiunea

Misiunea sintetizează rațiunea de a fi a unei organizaţii şi explică cum va fi transpusă în realitate viziunea.

În timp ce viziunea formulează o stare ideală posibilă, misiunea exprimă o evoluţie programabilă, bazată pe fapte, date concrete și este neapărat ancorată în realitatea economică, politică şi socială a organizației. Declararea misiunii oferă motivație și direcție activităților organizației – în speță, școlii.

De asemenea, misiunea este cea care generează sprijinul necesar din partea autorităților / comunității / voluntarilor și contribuie la fixarea climatului organizațional, la identificarea de către personal a scopului și a direcției de dezvoltare a instituției, la fixarea obiectivelor și la transformarea acestora în sarcini individuale, precise, specifice.

Viziunea și misiunea sunt elemente esențiale în definirea individualității școlii. Și, întocmai cum orice mare companie și le definește cu maximum de responsabilitate, la fel trebuie să facă și o școală. Prin intermediul declarației de viziune / misiune, școala va transmite contribuabililor din comunitatea pe care o deservește, într-un mod palpabil, de ce există și ce (plus)valoare oferă.

Colegiul Naţional „Liviu Rebreanu" Bistriţa (http://www.cnlr.ro)

În cei peste 100 de ani, la Colegiului Naţional „Liviu Rebreanu" Bistriţa educaţia şi formarea elevilor au fost înscrise în cele mai înalte coordonate de pregătire ştiinţifică şi trăsături morale. Un număr impresionant dintre absolvenţii şi profesorii şcolii au devenit personalităţi de seamă ale culturii naţionale şi universale. În egală măsură, munca de zi cu zi a elevilor şi profesorilor a determinat identitatea şi evoluţia şcolii, construind în permanenţă dimensiunile sale esenţiale: RESPONSABILITATE, CALITATE ŞI PERFORMANŢĂ.

VIZIUNE

Să formăm cetățeni care să facă față unei societăți într-o permanentă schimbare, dezvoltându-le competențele cheie, prin cunoștințe solide în toate domeniile, deprinderi de viață (cognitive, tehnice, de comunicare, antreprenoriale etc.) și atitudini pozitive față de valorile lumii în care trăiesc. Tocmai de aceea, mottoul școlii este „SAPERE AUDE", înțeles nu doar îndrăznește să știi, ci mai ales îndrăznește să gândești autonom.

MISIUNE

Misiunea Colegiului Național "Liviu Rebreanu" este de a asigura pregătirea elevilor pentru a putea oferi comunității cetăţeni activi şi eficienţi, capabili să se integreze în viaţa acesteia. Fiecare elev este sprijinit să-şi cunoască şi să-şi dezvolte potențialul în funcție de interesul şi motivațiile personale, să-şi dezvolte personalitatea astfel încât să aibă cele mai bune șanse de reușită socială și profesională.

Școala Miron Costin, Galați (http://scoala12galati.ro)

VIZIUNE

Şcoala Gimnazială „Miron Costin" va deveni un mediu valorizant, creativ şi democratic pentru toţi factorii implicaţi în educaţie, care permite să formeze elevilor o personalitate adaptabilă societăţii contemporane, o structură eficientă şi echitabilă.

Puternic ancorată în viaţa comunităţii, şcoala se distinge prin tradiţia unui învăţământ de calitate, care susţine performanţa, un leadership participativ, în concordanţă cu valorile şi normele naţionale şi europene.

MISIUNE

Misiunea Şcolii Gimnaziale „Miron Costin" urmăreşte dezvoltarea aptitudinilor şi cultivarea intereselor elevilor, prin promovarea spiritului democratic, a identităţii sociale şi culturale, a diversităţii şi a toleranţei. De asemenea, promovează ideea de şcoală incluzivă, care să ofere şanse egale pentru toţi elevii, urmărind ca aceştia să fie pregătiţi pentru viaţă, într-o societate în permanentă schimbare.

Şcoala Gimnazială „Miron Costin" răspunde cerinţelor mediului cultural, social şi economic, oferind o educaţie orientată spre viitor, având ca fundament valori precum profesionalismul, perseverenţa, integritatea şi responsabilitatea.

APLICAȚIE PRACTICA - 20
Formulează misiunea, viziunea și valorile școlii tale. Dacă acestea sunt deja formulate, nu te opri aici! Identifică acele elemente care necesită/pot fi îmbunătățite!
Misiune: **.....** **Viziune:** **.....** **Valori:** **.....**
Grupaţi întreg colectivul profesoral în echipe şi analizați dacă misiunea școlii dvs. este stabilită în funcţie de: • procesul de educaţie; • legătura şcoală– comunitate; • resurse umane (personalul unităţii); • managementul şcolii • resurse fizice (din şcoală şi dincomunitate)

2.2.3. Strategia școlii

Strategia școlii, în acord cu Jex (2002), este reprezentată de obiectivele sale pe termen lung şi de tacticile folosite pentru atingerea acestor obiective.

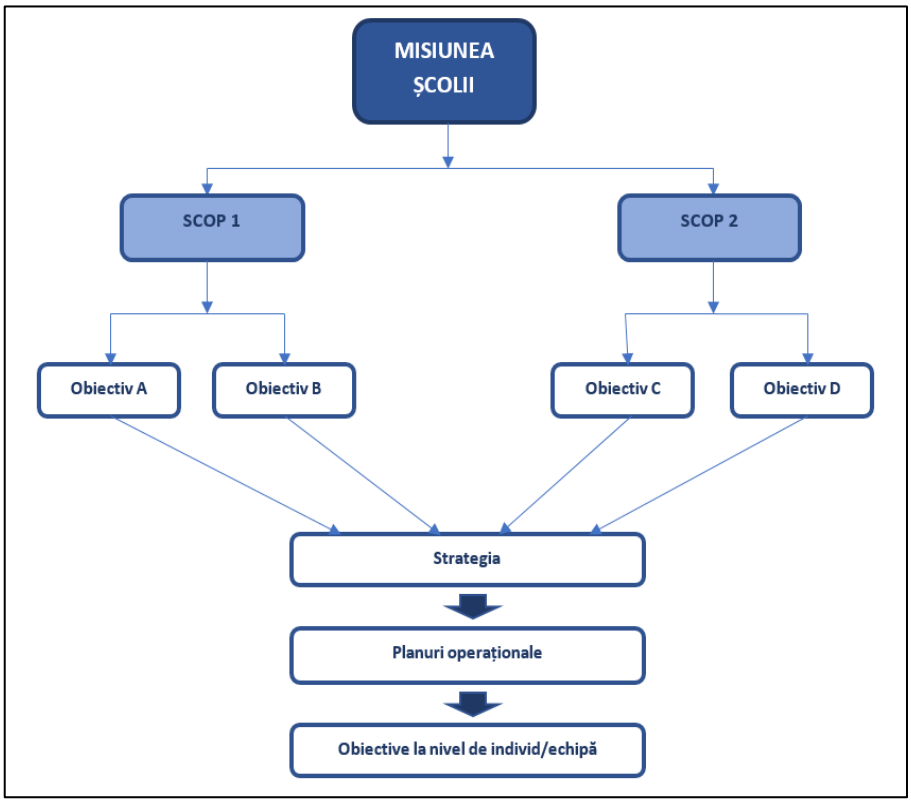
În vederea îndeplinirii misiunii, o instituţie şcolară ar trebui să îşi definească planuri strategice pe care să le urmeze cu perseverenţă (Hoy, Bayne-Jardine & Wood, 2000/2005). Davidoff şi Lazarus (2002) susţin că managementul unei organizaţii şcolare ar trebui să vizeze două categorii de strategii:

a. strategii de dezvoltare organizaţionala, şi
b. strategii de dezvoltare curriculară.

O şcoală recurge la management strategic dacă monitorizează schimbările din mediul său, dacă anticipează tendinţele viitoare, dacă stabileşte scopuri şi obiective adecvate, precum şi strategii

bine formulate de atingere a lor; dacă implementează acţiuni conform planificării; şi dacă evaluează atingerea scopurilor.

Figura 8 – Etapele managementului strategic la nivel de școală



Definirea obiectivelor

Similar unei cascade, obiectivele pornesc din centrul organizatiei si se revarsa catre periferia acesteia iar obiectivele strategice concentreaza activitatile din intreaga organizatie.

Obiectivele strategice sunt veriga de legatura intre ce se urmareste a fi obtinut si modalitatile de a se ajunge la rezultatul respectiv. Spre exemplu, in cazul unei strategii pe cinci ani, obiectivele strategice constituie punctele de reper pentru o perioada de doi pana la patru ani.

Conform literaturii de specialitate, obiectivele strategice sunt concentrate pe mediul extern al organizatiei si se pot grupa in 8 categorii:

a. inovare: spre exemplu, dezvoltarea unei oferte educaționale noi;
b. resurse umane: selectia si dezvoltarea profesională a angajatilor;

c. resurse financiare: identificarea surselor de finanțare si a modului de utilizare a acestora;
d. resurse fizice: echipamente si facilitati si modul lor de utilizare;
e. productivitate: utilizarea eficienta a resurselor de care sunt dependente rezultatele;
f. responsabilitate sociala: constientizarea si raspunsul la efectele asupra comunitatii si a beneficiarilor (preșcolari, elevi);
g. cerinte privind rezultatele: obținerea unor rezultate masurabile si a cresterii.

In definirea unui obiectiv strategic sunt incluse informatii privind modul in care se obtine rezultatul dorit. In aceasta formulare un obiectiv strategic trebuie să răspundă întrebarilor: "*Ce*?", „*Cum*?", „*Când*?".

Un obiectiv strategic definit corect este un obiectiv SMART(ER), respectiv:

S	specific: obiectivul arată precis ceea ce se dorește să se obțină, prezintă cu exactitate scopurile dorite și rezultatele.
M	măsurabil: obiectivul poate fi cuantificat, fie cantitativ, fie calitativ; dacă nu poate fi măsurat, nu poate fi atins. Faptul că un obiectiv este măsurabil permite evaluarea corectă a stadiului în care se află organizația în atingerea lui. Oiectivele trebuie să poată fi monitorizate, revizuite și măsurate astfel încât să știm când sau în ce măsură progresul/succesul a fost obținut.
A	accesibil: (abordabil) obiectivul poate fi atins. Aceasta înseamnă că rezultatele vizate precum și condițiile în care acestea trebuie realizate trebuie să fie realiste, folosind capacitățile, capabilitățile, disponibilitățile și resursele existente.
R	realist: (relevant) realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat de proiect; obiectivele trebuie să fie relevante pentru obiectivele strategice ale organizației ca un întreg. Realizarea unui obiectiv trebuie să contribuie în mod nemijlocit la atingerea unui obiectiv mai mare, mai general. În acest sens, el trebuie să vizeze un anumit impact.
T	încadrat în timp: obiectivul conține și data până la care este prevăzut a se realiza, conține repere de timp în atingerea sa.

E	evaluat: obiectivul trebuie să fi fost evaluat: când obiectivul este atins, ce beneficii / impact are pentru mine și cei din jurul meu? Ce pierdem dacă nu atingem obiectivul?
R	responsabil: ia în considerare potențialele efecte asupra principalelor părți interesate, *după caz,* recompensant: aduce un beneficiu semnificativ pe măsură ce se produce schimbarea.

Organizaţia reprezintă o colecţie structurată de resurse umane şi nonumane dirijate spre atingerea unor finalităţi prestabilite; deci, o organizaţie constă, în esenţă, din scop(uri), structură (de comunicare, decizională, de roluri, de putere etc) şi interacţiuni (relaţii realizate efectiv în cadrul structurii formale sau în afara acesteia).

Analiza organizaţională se realizează pe baza mai multor criterii:

1. *gradul de diferenţiere şi de integrare* între componente (nivelul colaborării dintre componente);
2. *separarea dintre nivelul executiv* (al persoanelor/grupurilor care proiectează şi controlează activitatea organizaţiei) *şi cel operaţional* (al persoanelor, grupurilor care realizează efectiv activitatea proiectată); tendinţa prezentă este de întrepatrundere şi de ştergere a diferenţelor nete între cele două niveluri funcţionale;
3. *ierarhia*: numărul şi autoritatea diferitelor niveluri decizionale; din acest punct de vedere, organizaţiile pot fi "înalte" (cu mai multe niveluri între bază şi vârf) sau „plate” (cu puţine niveluri intermediare); se consideră că o organizaţie poate funcţiona efectiv dacă numărul nivelurilor ierarhice nu este mai mare de şapte, cel mult nouă;
4. *structura formală* (modul concret de organizare internă); există numeroase tipuri de structuri, dintre care enumerăm: structura *simplă* (antreprenorială); *funcţională* (pe tipuri de activităţi, spre exemplu: aprovizionare, producţie, cercetare, etc); structura *divizională*

(compartimentarea divizională se face, de exemplu, pe baza produsului, ariei geografice, consumatorului sau, mai rar, a procesului).

Diagnoza şcolară este o condiţie necesară, inițială, în elaborarea strategiei școlii. Pot face obiectul unei diagnoze: orarul, absenteismul, frecvenţa, inserţia profesională, procesul de învăţământ în sine[4]. Diagnosticarea este o colectare sistematică de informaţii relevante, în vederea luării unei decizii; diagnosticarea poate fi etapizată astfel:

1. *Diagnoza* = evaluarea
    a. Prediagnoza = planificarea obţinerii informaţiilor
    b. Diagnoza = obţinerea de informaţii
    c. Postdiagnoza = valorificarea informaţiilor
2. *Cognoza* = cunoaşterea & recunoaşterea
3. *Prognoza* = perspectiva

Evaluarea diagnostică se bazează pe principii democratice:

a. conducere participativă
b. responsabilitate asumată
c. împărtăşirea normelor şi valorilor

Mai jos sunt prezentate o serie de metode de analiză ce pot fi aplicate de către școli (analiza SWOT, analiza PESTE, Diagrama Ishikawa, etc). Toate aceste modalităţi de diagnoză pot conduce la obţinerea de idei interesante, soluţii noi, de clarificări utile şi imediate la nivelul organizaţiei şcolare.

[4] Rusu C. , "Management strategic"Bucureşti, Editura ALL BECK, 1999, pg.165

Figura 9 - Metode de analiză diagnostică: Analiza SWOT

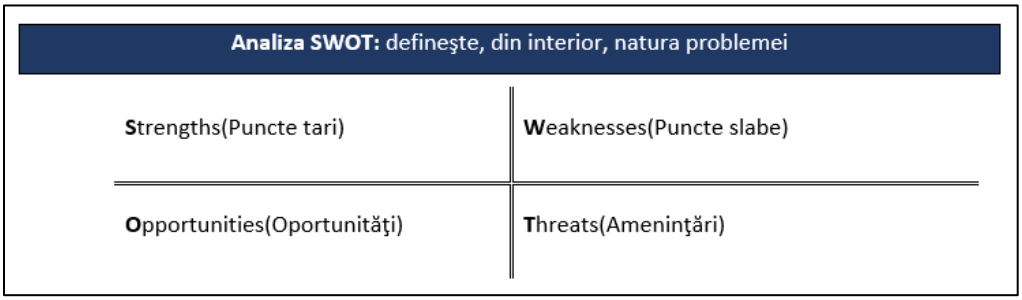


Figura 10 - Metode de analiză diagnostică: Analiza PESTE

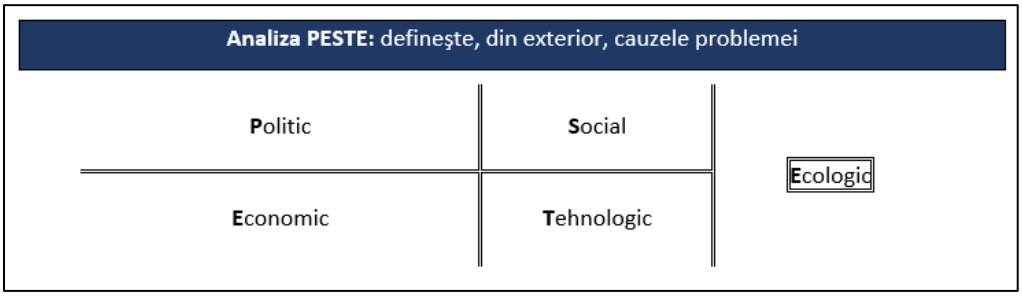


Figura 11 - Metode de analiză diagnostică: Diagrama Ishikawa

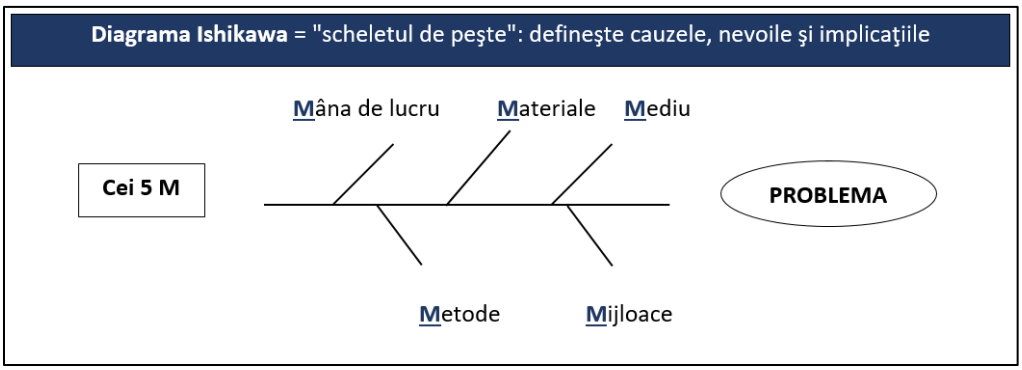


Figura 12 - Metode de analiză diagnostică: Metoda CaMaPe

Metoda CaMaPe (Caluwe & Marx & Petri - 1988) = *"zmeul " - porneşte de la ideea de bază că fiecare organizaţie are 2 axe de existenţă, definind ponderea acestora: activitatea în sine şi relaţiile interumane.*

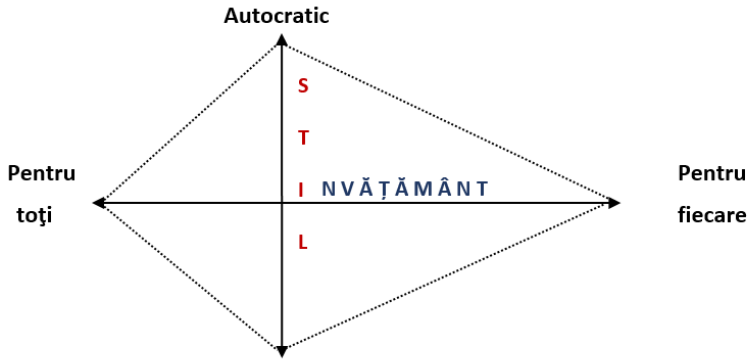


Figura 13 - Metode de analiză diagnostică: metoda celor 5 WHY (DE CE)

Metoda celor 5 *Why (De ce?)*: întrebări succesive

Exemplu: *1. Părinţii nu vin la şcoală.* ***De ce?***

2. Pentru că ..... ***De ce?***

3. Pentru că ..... ***De ce?***

4. Pentru că ..... ***De ce?***

5. ..... ***De ce?***

Figura 14 - Metode de analiză diagnostică: metoda celor 5 HOW (CUM)

Metoda celor 5 *How (Cum?)*: întrebări succesive

Exemplu: *1. Elevii trebuie să înveţe bine.* ***Cum?***

2. Trebuie să ..... ***Cum?***

3. Trebuie să ..... ***Cum?***

4. ..... ***Cum?***

5. ..... ***Cum?***

APLICAȚIE PRACTICA - 21

Gândește-te la ultimul opțional selectat pentru a fi aplicat la clasă. Realizeaza analiza SWOT pentru a vedea dacă decizia de a implementa acel opțional a fost una oprtună, în raport de particularitățile elevilor de la clasa respectivă precum și de alți factori pe care îi vei identifica.

Decizia managerială

Actul decizional = selectarea conştientă a unei variante de acţiune. Are o durată scurtă.

Procesul decizional = totalitatea procedurilor utilizate de decident în rezolvarea problemei

Criteriile după care se clasifică tipurile de decizii sunt:

a. *nivelul de elaborare*
   i. strategice: jalonează activitatea pe termen lung, conturează perspectiva, au caracter orientativ.
   ii. tactice: concretizează decizie strategică prin regulamente, instrucţiuni, se adoptă pe trepte ierarhice, superioare şi medii.
   iii. operative: vizează soluţionarea problemelor curente, au un caracter repetitiv, se iau la nivelul bazei.
b. *conţinutul funcţional:* de proiectare, de organizare, de coordonare si control.
c. *tipul de situaţii:* de corectare, de ameliorare, de prevenire.
d. *decidentul*: individuală, colectivă[5].

Componentele sistemului decizional sunt următoarele:

a. Decidentul / decidenţii

[5] Nicolescu D. "Sistemul decizional al organizaţiei"(Decizia strategică - principala categorie de decizii organizaţionale) Bucureşti, Editura Economică, 1998, pg.187

b. Obiectivele de atins
c. Criteriile decizionale
d. Variantele decizionale şi de confirmare a corectitudinii
e. Resursele = condiţiile obiective
f. Consecinţele în plan material şi comportamental.

Procesul decizional constă în următoarele etape:

a. Formularea problemei:

Colectarea informaţiilor → Organizarea informaţiilor → Identificarea simptomelor, a relaţiilor dintre ele şi a cauzelor posibile → Definirea problemei

b. Producerea propunerilor pentru soluţii:

Stabilirea de obiective de decizie → Specificarea criteriilor de decizie → Colectarea informaţiilor suplimentare necesare → Reorganizarea informaţiilor → Elaborarea listei de alternative

c. Prevederea consecinţelor și verificarea propunerilor

Evaluarea alternativelor pe baza criteriilor de decizie → Selectarea soluţiilor → Luarea în considerare a impactului soluţiei

d. Planificarea acţiunii

Alegerea momentului şi a modalităţii de aplicare → Discutarea planului de aplicare

e. Paşii acţiunii

Aplicarea soluţiei → Monitorizarea și corectarea

f. Evaluarea ieşirilor

Există o gamă variată de **modalităţi de luare a deciziilor**, dintre care menționăm:

i. prin lipsă de receptivitate: înainte ca părerea cuiva să fie discutată, altă persoană face o nouă propunere, care, din nou, nu este comentată, pentru că grupul aşteaptă o variantă considerată optimă;
ii. prin autoritate: grupul discută, propune, iar şeful decide;

iii. prin minoritate: şeful sau altă persoană îşi impune părerile;

iv. prin majoritate: vot;

v. prin consens: fiecare participant ascultă şi este ascultat în susţinerea şi argumentarea ideilor ;

vi. prin unanimitate: grupul e plictisit / slugarnic / neîncrezător.

2.2.4. Structurile şi procedurile

Structurile şi procedurile școlii asigură cadrul de funcționare pentru mediul său intern, dar şi pentru interacţiunea dintre şcoală şi mediul extern în care ea activează. Acestea sunt:

a. Structuri: modalităţile în care indivizii sau echipa se combină în cadrul sub-unităţilor organizaţionale (departamente, comisii, etc), relațiile dintre aceste sub-unităţi precum și liniile de autoritate şi responsabilitate aferente.
b. Proceduri: regulile, reglementările, metodele care susţin desfăşurarea activităţilor specifice şcolii.

2.2.5. Suportul tehnic (resurse materiale, financiare)

Suportul tehnic asigurat școlii reprezintă sprijinul asigurat pentru desfășurarea activităților de bază ale școlii – activitățile de predare – învățare – evaluare: suport administrativ, baza materială (clădiri, echipamente, materiale educaționale), resursele financiare etc. Aceste resurse ar trebui să fie accesibile şi disponibile celor care au nevoie de ele, iar echitatea distribuţiei ar trebui să fie percepută de toţi factorii implicaţi. Este responsabilitatea managementului să stabilească proceduri clare, transparente şi echitabile pentru accesarea, gestionarea şi controlul resurselor.

2.2.6. Resursele umane

Resursele umane din cadrul școlii, în sens restrâns, în context organizaţional, sunt reprezentate de personalul angajat în instituţie – cadre didactice și personal administrativ. Utilizarea şi

dezvoltarea eficientă a resurselor umane, precum şi a relaţiilor interpersonale care se dezvoltă în context şcolar, reprezintă un factor cheie în contextul organizației.

Davidoff şi Lazarus (2002) utilizează o accepţiune mai largă a conceptului, susţinând că resursele umane ale unei şcoli sunt reprezentate de cadrele didactice, personalul administrativ, elevi, părinţi, membrii ai comunităţii locale.

APLICAȚIE PRACTICA - 22

Identifică și definește rolul pe care îl ai în unitatea şcolară în care îți desfășori activitatea.

Ghidează-te după întrebările de mai jos!

1.Ce cred ceilalţi despre modul în care mă încadrez în acest rol?

2.Cum aş putea fi mai eficient în a juca acest rol?

3.Cunosc oameni care îl joacă mai bine şi pe care i-aş putea imita?

4.Ce cărţi aş putea citi ca să mă ajute?

5.Ce obiective specifice şi termene mi-aş putea propune pentru a-mi îmbunătăţi prestaţia?

6.Cu cine ar trebui să mă sfătuiesc?

7. Cum mi-aş putea evalua performanţa?

APLICAȚIE PRACTICA - 23

Întotdeauna trebuie să dorim mai mult, să facem mai mult: ceilalţi merită asta, noi, de asemenea!

Notați în spațiul de mai jos:

1. **3 lucruri pe care le voi schimba de mâine;**
2. **3 lucruri pe care le voi îmbunătăţi;**
3. **3 lucruri pe care le voi păstra neschimbate**

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

2.2.7. Contextul în care activează instituţia şcolară

Contextul în care activează instituţia şcolară poate fi conceptualizat la nivel micro, la nivel macro şi la nivel global (Davidoff şi Lazarus, 2002). Micro-contextul în care activează şcoala este reprezentat de comunitatea locală, incluzând familiile elevilor, mediul de afaceri, autorităţile locale, serviciile medicale, sociale, precum şi alte organizaţii publice şi private. Macro-contextul este creionat de politicile educaţionale naţionale, sistemul naţional de învăţământ; alte politici naţionale si regionale cu impact asupra activităţii educaţionale; resursele materiale si umane disponibile la nivel naţional si regional; dinamicile care reflectă şi perpetuează anumite valori, norme şi practici în societatea de apartenenţă. Contextul global este reprezentat de tendinţele globale care influenţează viaţa şi dezvoltarea şcolii, într-o manieră mai mult sau mai puţin vizibilă.

2.3. Dezvoltarea unei culturi organizaţionale puternice în cadrul şcolii.

O echipă de management ar putea contribui la menţinerea sau dezvoltarea culturii organizaţiei pe care o conduce prin instituirea unor anumite faze în socializarea noilor membrii, faze care trebuie să fie coerente şi să se susţină reciproc (Pascale, 1984). Dintre etapele propuse de Pascale (1984), vom discuta cinci, cele care ar fi uşor de implementat în mediul educaţional românesc:

a. Într-o primă fază a integrării într-o organizaţie (***instruirea în tranşee***), noii veniţi ar trebui astfel plasaţi astfel încât să cunoască în amănunt cel puţin unul dintre domeniile, practicile, procedurile esenţiale ale școlii şi să înţeleagă importanţa derulării acelor activităţi.
b. Ulterior, ***sistemul de recompense şi promovări*** trebuie utilizat cu mare grijă pentru a-i fideliza pe acei angajaţi care au o activitate bună în domeniile care sprijină atingerea obiectivelor organizaţiei. Având în vedere resursele limitate, se va utiliza cel puțin recunoașterea în plan profesional;
c. Pentru a se ajunge la acest deziderat, este necesar un ***sistem obiectiv, transparent şi echitabil de evaluare a performanţelor***, precum şi de ***un sistem de motivare*** (retribuire, promovare, recunoaștere profesională) bazat pe performanţă. Aceste 2 aspecte necesită perfecţionări la nivelul învăţământului românesc (Heintz, 2006; Nicula, 2012), dar practicile internaţionale dovedesc ca problemele nu sunt insurmontabile (Nicula, 2012).
d. Încă din momentul intrării în școală, membrii trebuie expuşi, în mod repetat, la ***cultura esenţială a organizaţiei*** (Pascale, 1984): credinţele, valorile şi premisele esenţiale ale organizației școlare trebuie afirmate permanent pentru a asigura ghidarea comportamentului membrilor. Acest lucru se realizează pentru a sublinia faptul că sacrificiile personale solicitate au un rezultat palpabil si important (Johns, 1998).
e. Mai mult, Pascale (1984) susţine necesitatea de promovare a ***folclorului organizaţional*** (povestirile şi miturile organizaţiei sunt prezentate – in contexte formale, dar mai ales informale - în scopul consolidării adeziunii culturale).

f. Un alt element esenţial în transmiterea şi consolidarea culturii organizaţionale este reprezentat de ***modelarea rolurilor***. În cadrul organizaţiei sunt identificate acele persoane care sunt „destinate" unei cariere de succes. Aceste exemple reprezintă, pentru noii membri, modele de roluri bine integrate culturii organizaţionale, modele pe care ei le pot urma (Pascale, 1984).

Eficienţa instituţiilor şcolare începe să fie definită nu doar prin specificarea unor indicatori, ci şi prin raportare la o perspectivă sistemică. Astfel, eficienţa unei instituţii şcolare este reflectată de măsura in care organizaţia şcolară, ca sistem social, îşi atinge obiectivele, fără a înregistra efecte negative asupra mijloacelor şi resurselor pe care le are la dispoziţie, şi fără a plasa presiuni inutile asupra membrilor săi.

Dezvoltarea organizațională este un proces care se desfășoară în timp și care presupune o activitate intensă de învățare, de familiarizare continuă cu noi strategii, obiective și roluri pe care organizația încearcă să le dezvolte. E.Păun (1999) precizează faptul că dezvoltarea școlii are loc pe două planuri:

1. dezvoltarea școlii ca instituție școlară (*school improvement*)
2. dezvoltarea personalului (*staff development*).

Şcolile de calitate sunt definite prin eficienţa cadrelor didactice şi rezultatele elevilor în contextul existenţei unor relaţii interpersonale puternice. În acest sens relaţiile profesor – profesor şi profesor - elev sunt esenţiale pentru asigurarea unui climat şcolar pozitiv.

Un alt concept de bază în dezvoltarea organizaţiei şcolare este cel de staff development (dezvoltarea personalului). Această componentă pune accentul pe resursa umană, pe nevoia acesteia de formare şi perfecţionare continuă. Între dezvoltarea personalului şi dezvoltarea organizaţiei şcolare (school improvement) există în realitate un raport de interdependenţă: şcoala oferă oportunităţi de dezvoltare şi afirmare a competenţelor şi capacităţilor cadrelor didactice, în timp ce prin dezvoltarea personalului se asigură suportul pentru progres.

Ceea ce devine important în procesul de dezvoltare a organizaţiei şcolare este revizuirea strategiilor manageriale, formarea şi motivarea resurselor umane pentru acceptarea şi

promovarea schimbării, comunicarea, precum şi expertiza în procesul de proiectare, derulare şi evaluare a schimbărilor, de care decidenţii trebuie să ţină seama pentru reuşita demersului.

Problematica schimbării/dezvoltării organizaţiei şcolare reprezintă un subiect ce ar putea acoperi pagini întregi, dar mai presus de orice, a devenit o realitate a timpurilor moderne. Pentru înţelegerea unui asemenea demers teoretic devine vitală analiza experienţelor altor ţări, precum şi a teoriilor care au marcat evoluţia domeniului sociologiei organizaţiilor. Dacă ar fi să facem referire la schimbările ce s-au petrecut în spaţiul organizaţiilor şcolare din România, am putea afirma că, într-adevăr, după 1989 a demarat procesul de reformă în educaţie, învăţământul fiind unul din domeniile în care au avut loc schimbări de ordin legislativ, instituţional, organizatoric şi chiar de conţinut. Cu toate acestea, nu putem spune că reforma s-a încheiat, că au fost epuizate soluţiile şi alternativele. Deşi oarecum timid, şcoala a căpătat alt chip, a început să se manifeste ca o organizaţie capabilă de înnoiri, aptă de a „învăţa" să se adapteze schimbărilor şi să-şi evalueze deficienţele. Cu cât analizăm mai atent, cu atât devenim mai convinşi că schimbarea în educaţie este indisolubil legată pe de o parte de deciziile legislative, pe de altă parte de cele luate la nivel de sistem. Este nevoie de o conştientizare de ambele părţi a necesităţii schimbării, a riscului de a rămâne izolaţi la periferia societăţilor moderne dacă adoptăm un comportament defensiv. Se impune o viziune pragmatică în construirea schimbărilor din educaţie, o reaşezare a valorilor şcolii şi un consens acţional între decidenţi, cercetători şi practicieni.

Gestionarea schimbărilor din educaţie reclamă un management bazat pe creativitate, care valorifică experienţele, motivează şi găseşte soluţii la probleme dificil de surmontat. Schimbarea nu trebuie să devină un scop în sine, ci un factor generator de progres.

APLICAȚIE PRACTICA - 24

Clasificați indicatorii de natură organizaţională ai unui învăţământ de calitate.

Nr. Crt.	Indicatori de natură organizaţională	Scor acordat	Justificare
1	managementul eficient al şcolii		
2	încrederea angajaţilor în echipa de management a şcolii		
3	încrederea elevilor, părinţilor, în echipa de management a şcolii		
4	încrederea autorităţilor şi partenerilor instituţionali în echipa de management a şcolii		
5	angajamentul organizaţional din partea tuturor angajaţilor		
6	ratele scăzute de absenteism		
7	fluctuaţia redusă de personal		
8	administrarea eficientă a resurselor materiale şi financiare		
9	profesionalismul cadrelor didactice		
10	Altele – numiți:		

2.4. Trăsături comune ale culturii organizaţionale şcolare

Cultura este întotdeauna un fenomen colectiv deoarece este în cele din urmă acceptată cel puţin parţial de oameni care trăiesc sau au trăit în acelaşi mediu social unde a fost învăţat. Este programarea colectivă a gândirii care distinge membrii unui grup de un altul. Cultura se învaţă, nuse moşteneşte. Ea provine dintr- un mediu social al individului, nu din genele acestuia. Cultura trebuie să fie diferită de natura umană pe de o parte şi de personalitatea individuală pe de altă parte, deşi limita exactă dintre natura umană şi cultură precum şi dintre cultură şi personalitateeste un subiect de discuţie în lumea oamenilor de ştiinţă din domeniul ştiinţelor social.

Așa cum era prezentat mai sus, Geert Hofstede a realizat un studiu despre cultura organizaţională (1985) pe baza unei cercetări realizate în filialele IBM din cinzeci de ţări. În urma analizei a evidenţiat cele patru aspecte în funcţie de care pot fi abordate culturile: distanţa faţă de putere, colectivism/individualism, feminitate/ masculinitate, nivel scăzut sau nivel ridicat de evitare a incertitudinilor. În cele ce urmează vom analiza cum definesc acestea organizația școlară.

a. ***Distanţa faţă de putere*** în organizația școlară

Distanţa faţă de putere este o dimensiune culturală extrem de importantă în contextul reformei sistemului educațional, indicând măsura în care personalul școlii, cu o putere mai mică, aşteaptă şi acceptă ca puterea să fie inegal distribuită. Distanţa faţă de putere arată nivelul de acceptare necondiţionată a diferenţelor de putere adică a deciziilor, indicaţiilor şi opiniile şefilor (directori de școală, inspectori etc).

O distanţă mare faţă de putere indică preponderenţa şi preferinţa pentru stilurile autoritare. Opiniile şefilor sunt ascultate în mod necritic doar în virtutea autorităţii formale cu care aceştia sunt investiţi. De asemenea şeful este considerat ca având o valoare umană mai mare decât a celorlalţi angajaţi, în virtutea autorităţii formale deţinute. În urma studiilor efectuate în diverse

şcoli din ţară[6] s- a constatat o distanţă relativ mare faţă de putere. Prin investigaţiile făcute au fost confirmate multe dintre caracteristicile dominante ale unei culturi în care există o distanţă mare faţă de putere şi anume:

a. părinţii îi educă pe copii să fie docili, iar copii trebuie să- i trateze pe părinţi cu respect.
b. Şcoala este de asemenea datoare să disciplineze copii în sensul respectului faţă de părinţi, profesori şi în general a celor în vârstă;
c. în şcoală şi respectiv în clasă toate iniţiativele vin de la profesori;
d. profesorii sunt cei care transferă elevilor învăţătura lor personală;
e. având în vedere dominarea centralizării, subordonaţii aşteaptă să li să spună ce să facă.

Între aşteptările părinţilor şi cultura dominantă nu există diferenţe majore. Din perspectiva schimbării şi a reformei în educaţie acest lucru înseamnă că:

a. schimbările trebuie iniţiate de persoane cu autoritate în sistem sau care au o putere bazată pe expertiza recunoscută. Măsurile de reformă trebuie înţelese şi aplicate în spiritul şi litera lor de către inspectori, directori de şcoală şi deţinătorii unor poziţii recunoscute în sistem (metodişti, şefi de cerc pedagogic, cadre didactice, etc.)
b. măsurile de reformă înainte de a fi legiferate, trebuie practicate de către categoriile respective
c. schimbările care implică sporirea nivelului de autonomie a componentelor sistemului şcolar trebuie introduse gradual, cu o pregătire prealabilă suficient de consistentă pentru a garanta decizii corecte.

Absenţa şefului care să dea indicaţii poate duce, pe de o parte, la nesiguranţă şi frustrare şi, pe de altă parte, la generarea unor lideri foarte autoritari, chiar discreţionari, care să compromită ideea de descentralizare.

b. Individualism – colectivism în organizația școlară

Pentru a reaminti, dimensiunea individualism - colectivism se referă la predominarea intereselor individuale faţă de cele de grup respectiv a intereselor de grup faţă de cele individuale. Din punct

[6] Miroiu, A., Învăţământul românesc azi. Studiu de diagnoză, 1998;

de vedere comportamental, individualismul aparţine societăţilor în care legăturile dintre indivizi sunt haotice şi se aşteaptă ca fiecare să- şi poarte singur de grijă, iar colectivismul aparţine societăţilor în care oamenii sunt integraţi în subgrupuri puternice menite să-i protejeze. În cultura organizaţională şcolară pot exista caracteristici specifice culturii individualiste cât şi colectiviste şi pe de altă parte în interiorul unităţilor şcolare pot exista subculturi cu o dominantă individualistă sau colectivistă. Caracteristici ale culturii colectiviste:

a. păstrarea armoniei în clasă şi la locul de muncă şi evitarea cu orice preţ a conflictelor;
b. perceperea diplomei ca un fel de paşaport social care garantează intrarea într- un anumit grup cu statut superior.

Caracteristici ale culturii individualiste:

a. abordarea angajatului ca individ – în funcţie de performanţe şi aşteptări şi nu ca membru al unui subgrup
b. comunicarea în interiorul grupului este redusă.

În cultura organizaţională din şcoala românească predomină valorile specifice individualismului iar la cei mai în vârstă predomină valorile specifice colectivismului[7].

c. Masculinitate – feminitate în organizația școlară

Această dimensiune culturală se referă la valoarea socială mai mare acordată aroganţei în cadrul culturii masculine sau ,,sensibilităţii şi modestiei" în culturile feminine. Cultura organizaţională în şcoala românească are tendinţe spre masculinitate. În interiorul unităţilor şcolare pot exista caracteristici specifice atât culturii masculine cât şi culturii feminine. De asemenea pot exista şi subculturi cu dominantă masculină sau feminină. Tendinţa spre masculinitate există chiar şi în condiţiile preponderenţei feminine în cadrul corpului profesoral, acest lucru fiind confirmat şi de preponderenţa masculină în cadrul funcţiilor de conducere.

Trăsături specifice culturii masculine:

a. dorinţa puternică de a avea ocazii pentru câştiguri mari;

[7] Miroiu, A., Învăţământul românesc azi. Studiu de diagnoză, 1998;

b. nevoia de recunoaştere atunci când sunt obţinute rezultate bune;
c. dorinţa de a beneficia de ocazii de avansare către un post mai bun;
d. spiritul competitiv şi nevoia de a avea o activitate stimulativă ;

Trăsături specifice culturii feminine:

a. nevoia de a avea relaţii bune la locul de muncă mai ales cu superiorul direct;
b. dorinţa de a lucra cu oameni cu care te înţelegi
c. preţuirea siguranţei serviciului – referinţa pentru păstrare pe timp nedefinit a locului demuncă prezent.

Trăsături ambivalente:

a. simpatia pentru cel puternic (aparţinând culturii masculine) dar şi pentru cel slab, prezentă în cultura feminină)
b. eşecul şcolar este considerat, în funcţie de situaţie, un dezastru (în cultura masculină) sau ca incident minor
c. sunt apreciaţi atât profesorii deosebiţi cât şi cei care sunt prietenoşi.

Această ambivalenţă face necesară reintroducerea unor măsuri de reformă şi anume:

a. liderii să fie pregătiţi în mod special pentru a comunica persuasiv;
b. recompensarea excelenţei dar şi programe de sprijin pentru cei care se mişcă mai lent;
c. menţinerea locului de muncă prezent să fie condiţionată şi de adoptarea comportamentelor profesionale noi.
d. ***Evitarea incertitudinii/tolerarea ambiguității*** în organizația școlară

Oamenii reacţionează în mod diferit la impactul cu necunoscutul. Unora le este frică, altora le generează provocarea de a găsi soluţii. Modurile de a trata incertitudinea sunt parte integrantă a oricărei organizaţii, inerent și din cea școlară.

Gradul de evitare a incertitudinii indică modul în care diferenţele sunt cultural acceptate sau nu, adică măsura în care membrii unei culturi se simt ameninţaţi de situaţii incerte. În culturile cu grad mare de evitare a incertitudinii ideea dominantă devine ,,ce este diferit este periculos”, iar în cele cu grad mic de evitare a incertitudinii sloganul este ,,ceea ce este diferiteste curios”. În

organizaţiile şcolare există o tendinţă puternică de evitare a incertitudinii care se corelează pozitiv cu o serie de elemente aparţinând celorlalte dimensiuni culturale. În urma cercetărilor[8] efectuate în diferite organizaţii şcolare s-a putut constata:

a. existenţa nevoii de a impune reguli ferme pentru copii
b. profesorii şi elevii preferă programe analitice fixe şi sunt preocupaţi de corectitudinea răspunsului (culturile cu nivel mic de evitare a incertitudinii preferă dezbateri de calitate)
c. presupoziţia că profesorii au răspunsuri la orice întrebare;-nevoia de reguli cât mai multe şi cât mai precise;
d. atitudinea negativă faţă de tineri;
e. lipsa de preocupare pentru drepturile minorităţilor;
f. evitarea cu orice preţ a conflictelor.
g. sunt preferate măsuri de schimbare care să reducă incertitudinea

Această trăsătură a culturii organizaţionale are cea mai mare influenţă asupra modului încare sunt implementate măsurile de reformă.

APLICAȚIE PRACTICA - 25

Analizați individual școala din care proveniți prin prisma trăsăturilor prezentate în secțiunea 2.4 de mai sus și apoi comparați rezultatul cu cel al colegilor.

a. Sunt rezultate asemănătoare?
b. Există trăsături listate care diferă de la un coleg la altul?
c. Care credeți că sunt trăsăturile ideale ale organizației școlare?

[8] Miroiu, A., Învăţământul românesc azi. Studiu de diagnoză, 1998;

EVALUARE - 2

Vă rugăm să completaţi această fişă, indicând componentele superficiale şi profunde care caracterizează cultura actuală a organizaţiei din care faceţi parte (referiţi-vă la cel puţin două dintre clasele de elemente de mai jos):

Elemente	**Manifestări concrete**
Simboluri	
Sloganuri	
Ritualuri şi ceremonii	
Mituri	
Eroi	
Modele comportamentale	
Jargon	



Sursa imagine: https://www.rawpixel.com/

3 DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE.

3.1. Construirea şi dezvoltarea echipei în organizaţia şcolară

Dezvoltarea unei organizaţii se poate face prin utilizarea a patru tehnici cunoscute:

1. ***formarea spiritului de echipă*** — prin care se urmăreşte creşterea eficientei muncii în echipă prin concentrarea atenţiei asupra proceselor interpersonale, clarificării obiectivelor.
2. ***feedback-ul sondajelor*** — care oferă membrilor organizaţiei baza pentru schimbare.
3. ***managementul calităţii totale*** - care vizează obţinerea unei îmbunatăţiri continue în actul educaţional.
4. ***reproiectarea radicală a proceselor*** organizaţionale pentru a realiza îmbunătăţiri majore în timp.

Iniţiatorii unei schimbări organizationale pot ţine seama de următoarele sfaturi:
VALORIZAȚI PERSOANELE cu care lucraţi și promovaţi dezvoltarea lor profesionala;
EXPRIMAȚI deschis ceea ce consideraţi că este valabil;
PROMOVAȚI colaborarea cu subordonaţii și partenerii;
CONCEPEȚI alternative și oferiti posibilităţi de opţiune - nu numai "***TRAIECTE UNICE***"
REALIZAȚI conexiuni cu mediul comunitar apropiat și depărtat.

În opinia lui Jean Francois Leroy echipa este „*o entitate cunoscută de organizaţie, formată de un grup permanent sau de lungă durată, alcătuit din persoane interdependente care urmăresc unul sau mai multe obiective comune, într-un context constrângător*".

Ceea ce-i reuneşte pe oameni în sânul unei echipe este existenţa unui obiectiv comun.

Caracteristicile persoanelor care alcătuiesc echipa trebuie să cuprindă:

i. experienţă de lucru în echipă şi experienţă profesională,
ii. abilități tehnice şi de comunicare,
iii. disponibilitatea de a-şi asuma responsabilităţi şi încrederea în forţele proprii,
iv. comunicativitatea şi capacitatea de a interacţiona eficient, de a răspunde operativ cerinţelor altora, de a putea prelua creativ ideiile grupului şi de a oferi, în aceelaşi timp, fără egoism suport celorlalţi.

O echipă se constituie în jurul unui lider şi mai ales în jurul unei idei. Liderul poate fi identificat şi acceptat şi după ce echipa s-a constituit pe baza unei viziuni comune, dar şansele ca ea să reziste în timp sunt mai mici în această împrejurare. Fiecare echipă are un lider; uneori acesta este referinţă pentru ceilalţi, alteori el îşi asumă acest rol dupa o existenţă cvasianonimă. Oricum ar fi, dar mai ales în cel de-al doilea caz, liderul ajunge să fie facut responsabil de oricare dintre eşecuri şi să fie marginalizat. Echipele performante ajung astfel, uneori, să-şi dezavueze conducătorii şi să-i înlocuiască cu alţii.

În construirea unei echipe trei factori sunt esenţiali:

i. sarcina care trebuie îndeplinită
ii. oamenii
iii. relaţiile dintre membrii echipei.

Natura activităţii care trebuie efectuată determină designul unei echipe.

3.1.1. Tipologia echipelor școlare

În tabelul de mai jos vă prezentăm câteva tipuri de echipe, caracteristicile ale acestora și modul în care ele funcționează, acestea fiind valabile în orice tip de organizație, inclusiv în cea școlară:

Caracteristici	Echipa operativă	Echipa de îmbunatăţire a proceselor	Cercurile de calitate	Echipa de lucru autonomă
Membrii	Aleşi pe baza experientei	Implicaţi în proces	Din departament	Din departament
Participare	Obligatorie	Obligatorie	Voluntară	Voluntară
Dirijare de catre manageri	Moderată	Moderată	Redusă	Redusa
Alegerea sarcinilor	De către manager	De către manager	De către echipă	De către echipă
Raza de activitate	La nivel de companie	La nivel de companie	La nivel de departament	La nivel de departament
Timp de activitate	Şedinte scurte, termene lungi	Şedinţe scurte, termene medii	Şedinte scurte, permanent	Şedinte scurte, permanent
Conducerea echipei	Numită	Responsabilul de proces sau persoana desemnată	Supraveghetor sau persoana desemnată	Comună sau prin rotaţie

Sarcinile echipei școlare trebuie formulate clar, în termeni care să permită măsurarea performanţei; este contraindicat ca liderul de echipă, indiferent că este vorba de directorul școlii sau de altă persoană, să stabilească sarcini punctuale pentru fiecare membru al echipei; precizarea sarcinii de ansamblu este suficientă pentru că distribuirea sau asumarea rolurilor face parte din însăşi dinamica echipei, fiecare cadru didactic preluând ceea ce i se pare potrivit momentului dat, liderului revenindu-i doar grija acoperirii tuturor secvenţelor care să le conducă la atingerea obiectivului din perspectiva instituției școlare.

Tot în sarcina lui cade şi asigurarea feedback-ului în fiecare moment important al evoluţiei echipei. Conflictul între membrii unei echipe poate fi un lucru negativ, când este personalizat, putând să se răsfrângă asupra procesului educațional, dar poate fi şi pozitiv, când este un conflict de opinii cu rezultate menite să îmbunătățească procesul educațional.

În ultima vreme sunt tot mai întâlnite și utilizate echipele virtuale, persoanele nu mai trebuie să fie în același birou pentru a lucra împreună. Lumea întreagă a devenit o comunitate globală. Dacă în trecut echipele de proiect se aflau într-un anumit sediu, astăzi, în cadrul multor proiecte, membrii echipei lucrează din diferite locuri și din multiple țări și continente. Însăși posibilitatea de a lucra de acasă reprezintă un factor care a favorizat apariția echipelor virtuale. De asemenea, multiculturalismul și diversitatea au reprezentat motive importante în demararea acestora.

Echipele virtuale utilizează tehnologia pentru a conecta membrii fizic separați, pentru a atinge un obiectiv comun. De exemplu, o agenție mică de publicitate din Viena se bazează pe o rețea globală de peste 50 de persoane din 20 de țări. Acești membri virtuali ai echipei și abilitățile lor se utilizează atunci când este necesar pentru diferite proiecte. Bazându-se pe o astfel de echipă virtuală, agenția dispune de posibilitatea de a utiliza o rețea de profesioniști, fără mari costuri și o organizare complexă de lucru. Într-o echipă virtuală, membrii colaborează online prin intermediul instrumentelor precum rețeaua care acoperă regiunea, video-conferințe, e-mail, partajare de documente online etc. Echipele virtuale pot face tot ceea ce fac celelalte echipe - schimb de informații, luarea deciziilor, discutarea sarcinilor, feedback privind rezultatele, etc. În cazul acestor echipe este necesar însă de a urma cu mai multă atenție regulile comunicării, având în vedere factorii care distorsionează conținutul comunicării și faptul că lipsa unei discuții față în față poate conduce la concluzii eronate[9]. Simplul fapt de a pune în contact niște oameni din locații diverse nu reprezintă o echipă virtuală sau, cel puțin, nu una de succes. Acesta depinde finalmente de scopul comun, înțelegerea competențelor individuale, a contribuției pe care fiecare membru al echipei o va aduce și, respectiv, de stabilirea regulilor de interacțiune: ce proces, ce frecvență, ce instrumente de colaborare se vor folosi etc[10].

[9] Adaptare după https://www.business-academy.ro/tipuri-de-echipe
[10] https://revistacariere.ro/inspiratie/actual/echipele-virtuale-echipele-viitorului/

Etapele care marchează organizarea muncii echipei sunt:

a. stabilirea obiectivelor pe oameni;
b. alocarea resurselor şi planificarea activităţilor;
c. stabilirea nivelurilor minime ale performanţelor;
d. măsurarea indicatorilor privind performanţa;
e. adunarea datelor de prelucrat;
f. măsurarea indicatorilor de performanţă;
g. anunţarea rezultatelor obţinute;
h. evidenţierea aspectelor pozitive;
i. identificarea cauzelor pentru eşecurile parţiale, fără a recurge la incriminări;
j. stabilirea priorităţilor de urmat;
k. în general, în organizații se recomandă rotaţia pe posturi, pentru menţinerea interesului şi pentru întelegerea problemelor celorlalţi coechipieri. La nivelul unei școli acest lucru este mai dificil de aplicat, însă se recomandă lucrul în echipă, pentru abordarea conținuturilor din perspectivă transdisciplinară.

Comportamentul cooperant şi deschis trebuie încurajat şi răsplătit.

"*Toţi ar dori să schimbe lumea, dar nimeni nu se gândeşte să se schimbe pe sine*."

Lev Tolstoi

S-a dovedit că una dintre căile cele mai sigure şi mai agreabile pentru întărirea coeziunii echipei este practica numită *team building*. În mod fundamental, dezvoltarea echipei constă în creşterea varietăţii comportamentelor şi relaţiilor umane, pentru a dobândii o mai mare flexibitate comportamentală, care să-i permită astfel să se adapteze mai repede la schimbările mediului său. În mod tradiţional, acţiunile de tip team building pot avea numeroase ţinte printre care:

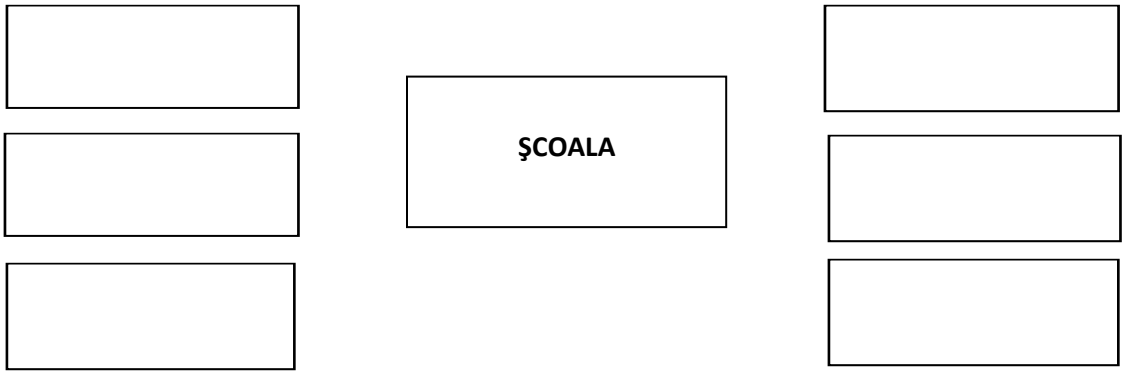
a. clarificarea misiunii echipei şi însuşirea liniilor ei directoare de către toţi componenţii acesteia;
b. stabilirea şi asumarea colectivă a obiectivelor care decurg din misiune;

c. însuşirea mecanismelor prin care se distribuie o sarcină de lucru, având în vedere absenţa rolurilor prestabilite.

APLICAȚIE PRACTICA - 26

Identificaţi şi notaţi în diagrama de mai jos grupurile de persoane interesate de buna funcţionare a şcolii.

Lucru pe grupe, 20 minute:



Care ar putea fi obiectivele pe care l-ati putea stabili pentru fiecare?

Grup interesat	Obiective posibile

Există însă și o serie de factori care scad eficienţa echipelor, de exemplu:

1. presiunea timpului în care trebuie realizate obiectivele echipei- timpul este “inamicul nr. 1“ al echipei;
2. unii membri ai echipei pot să aibă o percepţie diferită asupra sarcinilor ce le revin, imaginându-şi că de fapt sarcinile, activităţile şi acţiunile de îndeplinit îi privesc …pe ceilalţi.

O echipă de succes trebuie să dovedească „ethos“ (ataşament), „pathos“ (empatie), şi „logos“ (raţiune):

a. Scopuri împărtăşite: „ştim ce avem de făcut?“;
b. Responsabilitate prin succes: „vrem sa reuşim“;
c. Colegialitate continuă: „suntem împreună“;
d. Îmbunătăţire continuă: „e loc de mai bine“;
e. Învăţare continuă: „învăţătura este pentru toţi“;
f. Asumare de riscuri: „învăţăm încercând“;
g. Sprijin: „întotdeauna există cineva care să te susţină;
h. Respect reciproc;“ fiecare are ceva de oferit“;
i. Deschidere: „discutăm despre diferenţele noastre“;

3.1.2. Auto-evaluarea echipelor școlare

Autoevaluarea nu este doar un proces sau un eveniment declanșat de un stimul extern, ci ar trebui să fie ingredientul principal al îmbunătățirii continue în fiecare școală unde profesorii și liderii școlari sunt agenți cheie ai schimbării (https://teachmiddleeastmag.com).

Realizați autoevaluarea corect iar școala va funcționa ca o mașinărie bine unsă, în care toată lumea știe și își înțelege propriile roluri și responsabilități, așteptările și limitele sunt definite și articulate în mod clar, iar activitățile au un scop bine stabilit și cunoscut de toată lumea. Datele colectate vor avea contribui semnificativ la evaluarea școală a performanței proprii și vor alimenta procesul de luare a deciziilor cu scopul final de a a obține dezvoltarea și îmbunătățirea performanțelor. Din păcate, în ultimii ani, termenul "autoevaluare" a devenit sinonim cu inspecția, auditul și acreditarea pentru prea mulți oameni și experți din domeniu. Drept rezultat, puterea și potențialul adevăratei autoevaluări sunt adesea pierdute în proces, mai ales atunci când sunt folosite ca un instrument de gestionare sau alte scopuri și nu ca un motor de gândire și acțiune strategică.

Autoevaluarea școlii ar trebui să fie un proces intern și nu o reacție de răspuns la factori și influențe externe.

Din experiențe cumulate în timp, prea multe școli pun accentul pe activitățile micro și macro ce compun monitorizarea și evaluarea, astfel încât acest întreg proces se transformă, de cele mai multe ori, într-o înșiruire de activități obligatorii, percepute ca o povară și având astfel ca impact supraîncărcarea cadrelor didactice și a echipei manageriale a școlii (https://teachmiddleeastmag.com).

Fiecare școală ar trebui să-și folosească timpul și energia prețioasă pentru a transforma autoevaluarea într-un proces semnificativ care să acționeze pentru ea, pentru școală, în contextul său propriu, specific. Dacă acest lucru nu se întâmplă, procesele de monitorizare și evaluare vor fi în continuare desfășurate fără o însemnătate și o finalitate clară, reală și cu adevărat utilă, iar colectarea a tot mai multe date și dovezi va avea ca singur rezultat ocuparea în continuare a timpului aferent altor activități relevante și altor funcții importante ale școlii.

Școlile sunt organizații dinamice, vii, care se pot schimba foarte repede și prin urmare o schimbare, fie ea la nivel de personal, sau în compoziția unei clase individuale de elevi, poate avea un efect semnificativ asupra întregii școli. Cea mai mare greșeală pentru orice echipă managerială este să presupună că o un model dat este general aplicabil și că modele care au funcționat în trecut pentru școală vor funcționa automat și în contexte noi, viitoare. Aceasta înseamnă că echipele manageriale trebuie să dezvolte flexibilitate atât în procesul de autoevaluare, cât și în atitudinea echipelor lor față de autoevaluare. Prin urmare, unul dintre primele lucruri pe care orice manager școlar trebuie să le facă este să accepte responsabilitatea de a stabili tonul prin care ei înșiși aleg să se poziționeze față de autoevaluare.

APLICAȚIE PRACTICA - 27

Mai jos sunt prezentate șase moduri în care echipele manageriale ale școlii se comportă adesea în situațiile de autoevaluare.

Analizați fiecare ipostază și identificați care dintre aceste personaje metaforice vă descrie cel mai bine atitudinea actuală.

(1) Ce înseamnă acest lucru pentru școala dvs.?

(2) Ce ipostază credeți că este mai potrivită?

Răspundeți la întrebările de mai sus și argumentați.

(adaptare după https://teachmiddleeastmag.com).

(1) Când managerii școlari adoptă comportamentul de ***omidă*** față de autoevaluare, ei așteaptă ca alții să vină și să le spună ce se întâmplă. O mulțime de timp, energie și efort pot fi irosite pentru că totul devine fragmentat și reactiv, fără un scop strategic clar.

(2) Comportamentul față de autoevaluare descris în continuare este în mod obișnuit asociat cu o serie de activități în care personalul este implicat într-un ciclu constant de observații la lecție, de analiză a muncii, analiză de date și alte activități de monitorizare. Managerii se învârt în cercuri, ca o ***albină*** ocupată, încercând să strângă cât mai multe dovezi; întrebați-vă însă: în ce scop sunt toate acestea realizate și de când au încetat să vă furnizeze informații cu adevărat noi, utile?

(3) Comportamentul ***ninja*** este atunci când managerii școlari mai în vârstă preiau personal mantaua și responsabilitatea evaluării și încep să creadă că trebuie să facă totul ei înșiși dacă doresc să obțină rezultate. Acest lucru este periculos deoarece poate crea fracturi în școală și poate afecta capacitatea sa de a se îmbunătăți.

(4) Adoptând o atitudine de ***bufniță*** care vede tot ce se întâmplă, managerii școlari realizează importanța obținerii unei imagini cât mai largi posibil a performanțelor școlare și încep să dezvolte o viziune la 360^0 asupra a tot ceea ce se întâmplă. Acest

lucru necesită gândire și procese comune, cu linii clare de responsabilitate, pentru a implica întreaga echipă managerială în autoevaluare și pentru a vă asigura că nu rataţi ceva important.
(5) Realizarea unui pas în afara școlii va oferi o perspectivă externă asupra performanței sale. Prin adoptarea unui comportament de ***lup***, liderii vor avea o viziune mai echilibrată și vor crește șansele de a recunoaște potențialele amenințări și deficiențe existente; cu toate acestea, va exista pericolul de a dezvolta o relație de prădător / pradă cu personalul școlii, ceea ce va putea duce la subminarea relațiilor existente.
(6) Dacă managerilor școlari nu le place ceea ce văd, ei pot decide să se retragă înapoi în cochilie pentru o perioadă de timp. Acest comportament de ***țestoasă*** oferă o oportunitate de auto-reflecție, însă retragerea continuă de la participarea activă în activitățile școlii nu este sustenabilă și va crea confuzie și instabilitate în întreaga școală.

Modul în care toate părțile interesate se comportă față de autoevaluare reprezintă un factor esențial pentru succesul său în îmbunătățirea proceselor în orice școală. Atunci când auto-evaluarea este acceptată ca parte integrantă a vieții școlare zilnice, este un proces cu semnificație și scop care devine o forță reală către dezvoltare și îmbunătățire. În acest scenariu, autoevaluarea va începe întotdeauna cu decizii cheie luate de conducerea școlii, în contextul individual al instituției lor. În mod simplu, școala va colecta probele corecte - pentru lucrurile și motivele potrivite - la momentul potrivit - pentru a măsura și evalua impactul deciziilor și acțiunilor de conducere asupra rezultatelor elevilor.

Autoevaluarea nu este - și nu ar trebui să fie - o replică pentru inspecție!

Aceasta sună excelent în teorie, însă, având în vedere realitatea vieții școlare și toate provocările cu care se confruntă școala în fiecare zi, este oare cu adevărat posibilă încorporarea autoevaluării

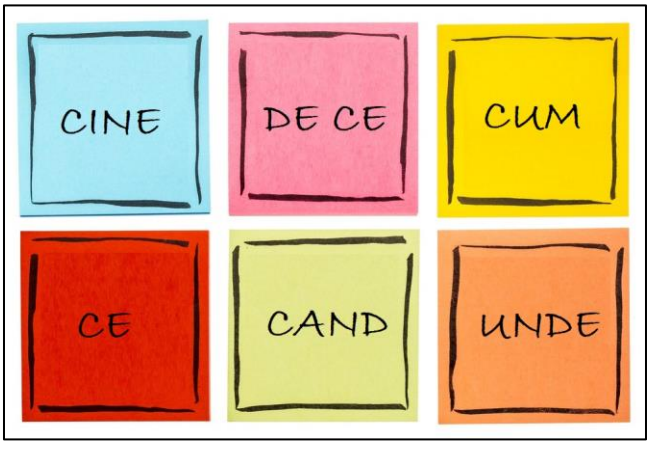
astfel încât să ofere înțelegere asupra proceselor fără a supraîncărca personalul și fără a crea munți de documente suplimentare?

Pentru ca acest deziderat să nu fie doar teorie, trebuie avute în vedere o serie de aspecte:

În mod tradițional, procesul decurge astfel:

- ✓ Școala tratează autoevaluarea ca un eveniment mai degrabă decât un proces cu derulare continuă. Acest proces este, de obicei, declanșat de un răspuns reactiv la un stimul extern, cum ar fi o inspecție sau o vizită de acreditare / validare.
- ✓ Ca urmare, școala colectează cantități mari de date și documente pentru a documenta parcurgerea activităților de autoevaluare, dar acest lucru se rezumă adesea doar la a bifa realizarea activităților și creează o supraîncărcare a personalului.
- ✓ Liderii de vârf ai școlii se angajează să realizeze evaluarea, dar nu au explicat suficient de clar scopul acesteia pentru a angaja și a motiva cu adevărat întreaga echipă a școlii și alte părți interesate, astfel încât acestea să aducă o contribuție cu adevărat semnificativă acestui proces.
- ✓ În consecință, autoevaluarea școlii nu va spune nimic nou; dacă pur și simplu întărește și / sau validează ceea ce știți deja, atunci obiectivul și scopul său nu sunt corecte de la bun început. Autoevaluarea școlii este deconectată de la planul de dezvoltare școlară și de la activitățile de management care susțin școala.

Figura 15 - Autoevaluare



(adaptare după https://teachmiddleeastmag.com)

Autorii articolului privind autoevaluarea (https://teachmiddleeastmag.com) au extras, în urma lucrului cu școlile de pe tot globul, anumite tipare care apar din când în când, indiferent de curriculumul predat sau de structura școlară, extrăgând astfel un set de 3 principii care trebuie să fie stabilite:

i. Autoevaluarea trebuie să fie integrată în viața cotidiană a școlii, astfel încât să fie colectate datele corecte, de la persoanele potrivite, la momentul potrivit.

ii. Autoevaluarea depinde de dezvoltarea resurselor umane din școală, astfel încât toate persoanele să se comporte ca lideri ai învățării și îmbunătățirii în rolurile pe care le au.

iii. Școala trebuie să aibă un scop pentru autoevaluare, care ține cont de contextul său unic și se concentrează asupra lucrurilor corecte.

Cu alte cuvinte, dacă doriți ca școala dvs. să se îmbunătățească și înregistreze creștere, trebuie să știți ce faceți și de ce faceți acest lucru – respectiv trebuie să stabiliți o strategie de autoevaluare care să se bazeze pe date concrete, utile, aflate în strânsă legătură cu specificul individual al școlii dumneavoastră.

APLICAȚIE PRACTICA - 28

În funcţie de strategia şcolii pentru perioada următoare listaţi grupurile şi echipele de lucru din şcoală, rolul şi oportunităţile acestora.

Argumentaţi oportunitatea formării unor echipe precum: echipa pentru proiecte noi, echipa pentru inovaţie, echipa de dialog cu comunitatea în contextul elaborării strategiei şcolii şi în contextul implementării strategiei acesteia.

APLICAȚIE PRACTICA - 29

Alcătuiţi câteva echipe formate din câte 3 membri ai şcolii. În aceste echipe ei trebuie să alcătuiască un motto care să îi definească. Echipele trebuie să prezinte motto-ul celorlalte

echipe , inclusiv motivele pentru care a fost ales motto-ul respectiv, toate acestea bazate pe experienţa şi performanţele obţinute în perioada respectivă.

3.1.3. Echipa și organismele de conducere și de reprezentare

Care este cel mai important lucru pe care îl poate face şcoala pentru a maximiza performanţa ei şi a organismelor sale?

Răspunsul este de a construi sistematic capacităţile echipei de conducere şi al organismelor existente la nivelul şcolii: directori, şefi de catedră,diriginţi,coordonatori de comisii, părinţi, elevi etc.

În domeniul educaţiei, este bine cunoscut faptul că în ceea ce priveşte calitatea, acesta este determinată în mare măsură de calitatea directorilor, a organismelor existente la nivel intern. Organismelor existente le revin toate iniţiativele strategice majore şi trebuie să fie efectuate de către coordonatorii acestora şi de către membrii săi. Flexibilitatea şi abilitatea conducerii comisiilor existente la nivelul şcolii va determina modul în care acestea sunt în măsură să se adapteze la circumstanţele societăţii aflate în permanentă schimbare.

O bună funcţionare a acestor organisme va produce rezultate remarcabile în plan operaţional, uşurând nevoia managerilor de a supraveghea şi a interveni în mod direct în fiecare zi. O bună funcţionare a acestor tipuri de echipe va crea în mod proactiv un flux constant de noi iniţiative pentru remedierea problemelor şi de a profita de eventualele noi oportunităţi .

La nivelul oricărei şcoli îşi desfăşoară activitatea în mod firesc o serie de comisii şi consilii care au ca obiect de activitate, de fiecare dată, acelaşi aspect: îmbunătăţirea şi eficientizarea activităţilor desfăşurate la nivelul acesteia. Dintre acestea enumerăm:

- ***Consiliul profesoral al unităţii de învăţământ***: este format din totalitatea cadrelor didactice din unitatea şcolară cu personalitate juridică, este prezidat pe parcursul anului şcolar de către

director. Consiliul se poate întruni lunar sau ori de câte ori este nevoie, fie la propunerea directorului sau la solicitarea a minimum o treime dintre membrii personalului didactic.

- ***Consiliul de administrație***: este organul de conducere al şcolii, iar alegerea preşedintelui de şedinţă de realizează dupa constituirea Consiliului de administratie, dintre cadrele didactice prin hotărâre adoptată prin vot secret, cu majoritate simplă pentru o perioadă de cel mult un an; președintele conduce şedinţele C.A. şi semnează hotărârile adoptate în acea perioadă.
- ***Consiliul reprezentativ al părinţilor***: este compus din preşedintii comitetelor de părinți ai fiecarei clase şi îşi desemnează reprezentanţi în organismele de conducere ale şcolii.
- ***Consiliul elevilor*** este un organism ales în mod democratic şi al cărui rol este să reprezinte interesele elevilor; prin acesta elevii unei şcoli îşi exprimă opinia în legătură cu problemele şcolare care îi afectează direct.

Vă propunem o serie de principii pe care comisiile şi organismele existente în şcoli le-ar putea lua în considerare în ceea ce priveşte dezvoltarea acestora. Acestea sunt:

1. Dezvoltarea unei structuri organizatorice interne care recunoaşte contribuţia potenţială a tuturor comisiilor existente la nivelul propriei şcoli;
2. Încurajarea tuturor profesorilor de a participa la dezvoltarea profesională a acestora ca lideri şi manageri;
3. Responsabilizarea comisiilor privind dimensiunile sarcinilor proprii;
4. Oferirea de oportunităţi pentru potenţialii membrii ai comisiilor sau coordonatori ai acestora pentru a rămâne în organizaţie, deoarece există un sistem de dezvoltare a carierei;
5. Crearea unei culturi proprii în speranţa că managerii nu sunt numai directorii, ci toţi cei care sunt implicaţi în viaţa şi existenţa şcolii.

APLICAȚIE PRACTICA - 30

1. Care sunt rolurile, funcţiile şi responsabilităţile următoarelor grupuri din şcoală?(Lucru în echipă)

- Consiliul profesoral
- Consiliul reprezentativ al părinţilor
- Comisia de evaluare a calităţii

- Comisia metodică
2. Realizaţi o listă a comisiilor-consiliilor existente în propria dumneavoastră şcoală.
3. Analizaţi rolul Consiliului de Administraţie în contextul unei noi strategii a şcolii

3.2. Proiectul institutional – instrument al dezvoltarii organizatiei școlare

"*Uita-te la gândurile tale, pentru că ele devin cuvinte.*

Uita-te la cuvintele tale, pentru că ele devin acţiuni.

Uita-te la acţiunile tale., pentru că ele devin obiceiuri.

Uita-te la obiceiurile tale, pentru că ele devin caracter.

Uita-te la caracterul tău, pentru că acesta devine destinul tău." (Jim Rohn)

"*În limitele impuse, cu resursele existente, într-un ritm propriu, bazaţi pe convingerea că toate au un început, să încercăm să facem singuri ceea ce aşteptăm de la alţii*."

(Şerban Iosifescu,
Managementul educaţional pentru instituţiile de învăţământ,
2001).

Proiectul de dezvoltare instituțională (PDI) se referă la realizarea unor schimbări care vor asigura mai multa coerenţă în interiorul instituţiei, între şcoală şi mediu, la nivel local.

Proiectul este un set de intenţii privind orientarea dezvoltării instituţionale conform misiunii şi a unor scopuri generale de schimbare motivată, a unui sistem de selectare a opţiunilor strategice de acţiune care să conducă la rezultatele concrete aşteptate.

Proiectul şcolii se caracterizează prin următoarele:

Proiectul are ***<u>două componente</u>***:

a. ***Componenta strategică*** (misiunea, ţintele, opţiunile strategice); amintiți-vă discuțiile de la capitolul 2.1.3!
b. ***Componente operaţională*** (programul, activităţi, acţiuni concrete prin care se ating ţintele.)

Proiectul şcolii are ***<u>două puncte de plecare</u>*** fundamentale:

a) ţintele strategice ale dezvoltării - **"*ceea ce trebuie să fie*";**
b) situaţia existentă, condiţiile interne şi externe precum şi resursele concrete ale şcolii şi ale comunităţii pe care aceasta o serveşte – respectiv, **"*ceea ce este*".**

Proiectul şcolii are ***caracter anticipativ*** și ***valoare strategică***:

a. este conceput pe o perioadă de cel puţin 3 ani (chiar dacă suferă modificări pe parcurs)
b. oferă un orizont şi direcţii clare pentru activitatea din şcoala inclusiv priorităţi în alocarea resurselor.

Proiectul şcolii are un ***caracter situaţional,*** întrucât este elaborat având în vedere mediul şi condiţiile concrete în care funcţionează şcoala şi tendinţele de evoluţie ale acestora.

Proiectul instituţional cuprinde următoarele ***domenii funcţionale***: curriculumul, resursele materiale şi financiare, resursele umane, relaţiile sistemice comunitare.

Proiectul şcolii se elaborează ***de la general la particular***, astfel:

a. se defineşte misiunea şcolii,
b. se definesc ţintele strategice (pe baza misiunii) pentru dezvoltarea instituţională,
c. se construiesc opţiunile strategice,
d. se stabilesc programele şi acţiunile concrete (pe baza optiunilor).

Proiectul şcolii ***este negociat*** în toate fazele elaborării şi implementării sale. Un bun proiect instituţional se realizează numai printr-o comunicare eficientă în interiorul şi cu exteriorul organizaţiei şcolare, prin participare şi prin muncă susţinută în echipa.

APLICAȚIE PRACTICA - 31

Încercaţi să răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Care este scopul şcolii, de ce există ea?

   _____

2. Care sunt valorile cheie?

   _____

3. Prin ce se deosebeşte şcoala dumneavoastră de celelalte şcoli?

   _____

4. Care sunt cerinţele şi aşteptările partenerilor (părinţi, profesori, învăţători, elevi, comunitate).

   _____

Elementele de bază ale unui PDI sunt următoarele:

a. Prezentarea organizaţiei şcolare
b. Viziunea organizației școlare
c. Misiunea organizaţiei şcolare
d. Scopurile / ţintele strategice
e. Motivarea stabilirii acestor ţinte strategice prin situaţia existentă, descrisă utilizând diferite metode de diagnoză şi de analiză de nevoi (Analiza PESTE, Analiza SWOT)
f. Optiunile strategice care reprezintă căile de acţiune alese pe baza competenţelor şi resurselor disponibile, dar pornind şi de la istoria şi tradiţiile şcolii.
g. Programe de dezvoltare (nivelul tactic)
h. Planuri operaționale -mijloacele prin care vor fi atinse țintele strategice respectând opțiunile strategice (partea variabila a proiectului)

Reguli pentru reuşita proiectului de dezvoltare instituţională

i. *O bună strategie porneşte de la misiunea asumată a organizaţiei în vederea asigurării continuităţii funcţionării şi dezvoltării unităţii şcolare*.

Misiunea şcolii, care va fi afişată în şcoală, trebuie cunoscută şi asumată atât de şcoală, cât şi de comunitate. Din misiune derivă toate celelalte elemente ale proiectului strategic de dezvoltare (scopuri, opţiuni strategice etc.), precum şi planificarea paşilor concreţi prin care sunt realizate scopurile proiectului

ii. *O bună strategie defineşte scopuri strategice, ţinte ale dezvoltării şcolii pe termen lung (3-5 ani) argumentând modul în care atingerea acestor ţinte serveşte îndeplinirii misiunii organizaţiei*.

Scopurile proiectului - derivate din misiune - sunt ţintele care vor fi atinse sau intenţiile majore care vor fi realizate prin proiect.

Caracteristici ale țintelor strategice:

a. să fie realiste și clar formulate pentru a fi înţelese nu numai de către cadrele didactice ci şi de elevi, părinţi, alţi membrii ai comunităţii;
b. să răspundă intereselor şi aşteptărilor acestora;
c. sa fie concentrate în 3-5 direcţii strategice pentru ca resursele de care dispune scoala să fie eficient folosite,

iii. *O bună strategie are ca fundament foarte buna cunoaştere a nevoilor şi a posibilităţilor la nivelul şcolii şi al comunităţii.*

După enunţarea scopurilor proiectului, se trece la următoarea etapă, expunerea motivelor şi argumentelor pentru alegerea scopurilor respective.

Această motivare are două surse:

a. misiunea şcolii sau a proiectul
b. diagnoza ofertei educaţionale curente, a nevoilor de educaţie şi a nevoilor de dezvoltare instituţională

iv. O bună strategie defineşte opţiunile fundamentale ale şcolii precum şi principalele categorii de resurse.

a. abordarea strategică reprezintă utilizarea, în construirea şi realizarea strategiei, a ceea ce şcoala respectivă are mai valoros;

b. căile de acţiune sunt alese pe baza competenţelor şi resursele disponibile dar pornind şi de la istoria şi tradiţiile unităţii şcolare;

c. la baza strategiei să se afle punctele tari ale unităţi şcolare care definesc opţiunea strategică.

v. *O bună strategie defineşte momentul în care începe aplicarea ei, momentul în care estimăm că vor fi atinse toate ţintele strategice, jaloanele în derularea ei, precum şi rolurile şi responsabilităţile persoanelor şi grupurilor cheie.*

Stabilirea termenelor de realizare reprezintă etapa următoare în conceperea strategiei.

vi. *O bună strategie argumentează faptul că este cea mai bună strategie posibilă în condiţiile date: ţintele stabilite sunt absolut necesare pentru existenţa şi dezvoltarea unităţii şcolare; respectă politicile şi strategiile de dezvoltare naţionale, regionale şi locale; este realizabilă cu resursele materiale şi umane existente şi previzibile; foloseşte mai eficient resursele disponibile (inclusiv timpul); este rezultatul unui consens în cadrul comunităţii; duce la creşterea calităţii educaţiei oferite de şcoală; lărgeşte accesul la educaţie şi creşte echitatea în furnizarea de servicii educaţionale*

vii. *O bună strategie se negociază, în toate etapele ei, cu reprezentanţi ai cadrelor didactice, ai părinţilor, ai elevilor, ai instituţiilor comunitare şi ai altor grupuri importante precum şi cu persoane cheie din comunitate.*

O bună strategie se poate aplica numai după obţinerea acordului comunităţii.

APLICAȚIE PRACTICA - 32

Încercaţi să răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Care sunt aptitudinile necesare pentru a-mi atinge viziunea şi a-mi îndeplini misiunea, luând înconsiderare aceste credinţe şi valori pe care le-am exprimat anterior[11]?

   _____

2. Cum anume îmi voi îndeplini misiunea?

   _____

[11] Vezi exercitiul de la capitolul 2.1.4 anterior

3. Identifică structura planului tău de acţiune cu ajutorul paşilor de mai jos:
   „Care sunt comportamentele specifice asociate pentru atingerea viziunii şi îndeplinirea misiunii,comportamente care vor folosi aptitudinile mele şi vor fi aliniate credinţelor şi valorilor mele?" „Care este planul meu pentru îndeplinirea viziunii şi misiunii? Ce anume voi face, concret, pentru a-mi îndeplini misiunea?
4. Planul meu/nostru este să?

   _____

5. Care sunt cerinţele şi aşteptările partenerilor (părinţi, profesori, învăţători, elevi, comunitate).

   _____

Oferta educaţională

Una dintre părţile de reală consistenţă din Proiectul de dezvoltare instituţională al şcolii este Oferta educaţională.

Oferta educaţională oferă elevilor şi părinţilor acestora posibilitatea de a alege în funcţie de curriculumul la decizia şcolii, să se implice în organizarea şi desfăşurarea activităţilor extracurriculare, să îşi aleagă locaţia şcolii şi chiar să fie familiarizaţi cu personalul didactic al acesteia.

Oferta educaţională propune următoarele aspecte:

a. Utilizarea eficientă a resurselor (umane şi materiale)
b. Pregătirea personalului didactic
c. Interesele şi cerinţele părinţilor
d. Interesele comunităţii locale

Prin oferta educațională, element determinant în proiectul de dezvoltare instituţională, şcolile au posibilitatea de a oferi trasee educaţionale alternative, folosind cu maximum de eficiență şi eficacitate resursele umane şi materiale de care beneficiază.

Atunci când îşi proiectează oferta educaţionaţă managerul trebuie să urmărească:

a. integrarea activităţilor educaţionale cu pregnant caracter inter şi transdisciplinar având profunde valenţe formative(educaţie antreprenorială, educaţie ecologică, educaţie pentru sănătate)
b. armonizarea exigenţelor sociale cu cele individuale
c. armonizarea intereselor şcolii cu cele ale părinţilor
d. armonizarea valorilor culturale locale, regionale cu cele naţionale şi universale
e. crearea cadrului adecvat care să permită colaborarea dintre şcoală şi comunitate prin atragerea sprijinului comunităţii şi prin valorificarea oportunităţilor oferite

Introducerea curriculumului la decizia şcolii reprezintă acel element de schimbare petrecută la nivelul managementului educaţional şi o modalitate de individualizare prin identificarea adecvată a contextului educaţional specific .

Oferta şcolii:

a. respectă specificul şi profilul şcolii şi pe cel al comunităţii
b. cuprinde în egală măsură oferta curriculară şi pe cea extracurriculară
c. exprimă specificul, originalitatea, ndividualitatea unităţii de educaţie
d. reprezintă aplicarea unor cerinţe generale la contextul particular al şcolii respective

APLICAȚIE PRACTICA - 33
Prezentaţi câteva modalităţi prin care vă puteţi promova oferta educaţională a şcolii. Discutaţi cu membrii echipei dumneavoastră despre modalitatea de prezentare şi promovarea acestei oferte, fie la „Târgul de oferte educaţionale“, fie în faţa potenţialilor părinţi, parteneri, sponsori.
Încercaţi să imaginaţi o ofertă educaţională pentru o şcoală din anul 2030! Alegeţi singuri modalitatea de prezentare dintre urmatoarele: flyer, afiş,broşură.

3.3. Implicarea elevilor, părinților și a comunității în procesul decizional

3.3.1. Implicarea elevilor în procesul decizional

Pentru a forma buni cetăţeni, şcoala trebuie să încurajeze participarea elevilor la selecţia, planificarea, organizarea şi derularea activităţilor şcolii.

În general, există o puternică tendinţă din partea adulţilor de a subestima competenţa copiilor de a participa la luarea deciziilor. Mulţi profesori sunt ei înşişi rezistenţi la ideea unui parteneriat cu elevii, uitând că aceştia nu sunt doar materia primă a unei instituţii şcolare, ci şi grupul care este direct afectat de schimbările şi inovaţiile în educaţie; nu sunt numai scopul final al reformelor din învăţământ, ci şi parteneri în procesul de schimbare (Tîrcă, A., Mihăescu, M., 2011).

În consecință se impune extinderea participării la procesul de luare a deciziilor și asupra elevilor întrucât :

a. şcoala trebuie să-i familiarizeze pe elevi cu practicile şi instituţiile democratice care există în societate. Dacă acordăm elevilor responsabilităţi, posibilitatea de a-şi exprima opiniile, de a lua decizii şi a participa la viaţa şcolii, le dăm şansa de a-şi forma şi a exersa competenţe necesare într-o societate de succes;
b. în cadrul unor organisme ale elevilor precum consiliul clasei sau consiliul şcolii, elevii pot trăi experienţa personală a unui sistem democratic cu reprezentanţi aleşi;
c. documentele internaţionale stipulează dreptul copiilor de a-şi face auzite opiniile, de a primi informaţii şi de a participa la luarea deciziilor care îi afectează direct;
d. în unele domenii sau situaţii, elevii se pot dovedi mai buni în a planifica diferite activităţi sau a rezolva diverse probleme deoarece, în unele cazuri, ei cunosc mai bine decât profesorii aspecte care ţin strict de viaţa lor.

O şcoală mai democratică pentru elevi nu înseamnă anarhie şi lipsa structurilor ierarhice, ci este o şcoală în care organismele şi structurile de putere sunt clar definite, dar în care relaţiile dintre membrii instituţiei se bazează mai puţin pe teama faţă de superiori şi mai mult pe încredere şi

respect reciproc. Într-o astfel de şcoală, copiilor li se acordă posibilitatea să-şi exprime temerile, primesc responsabilităţi în chestiuni care privesc funcţionarea şcolii şi li se oferă condiţii de implicare activă şi creativă în probleme care îi privesc direct.

Niveluri de participare a copiilor

Termenul de participare se referă, în general, la implicarea în luarea deciziilor care influenţează viaţa școlii şi a comunităţii. Participarea stă la baza unei democraţii şi este un standard cu care aceasta se măsoară.

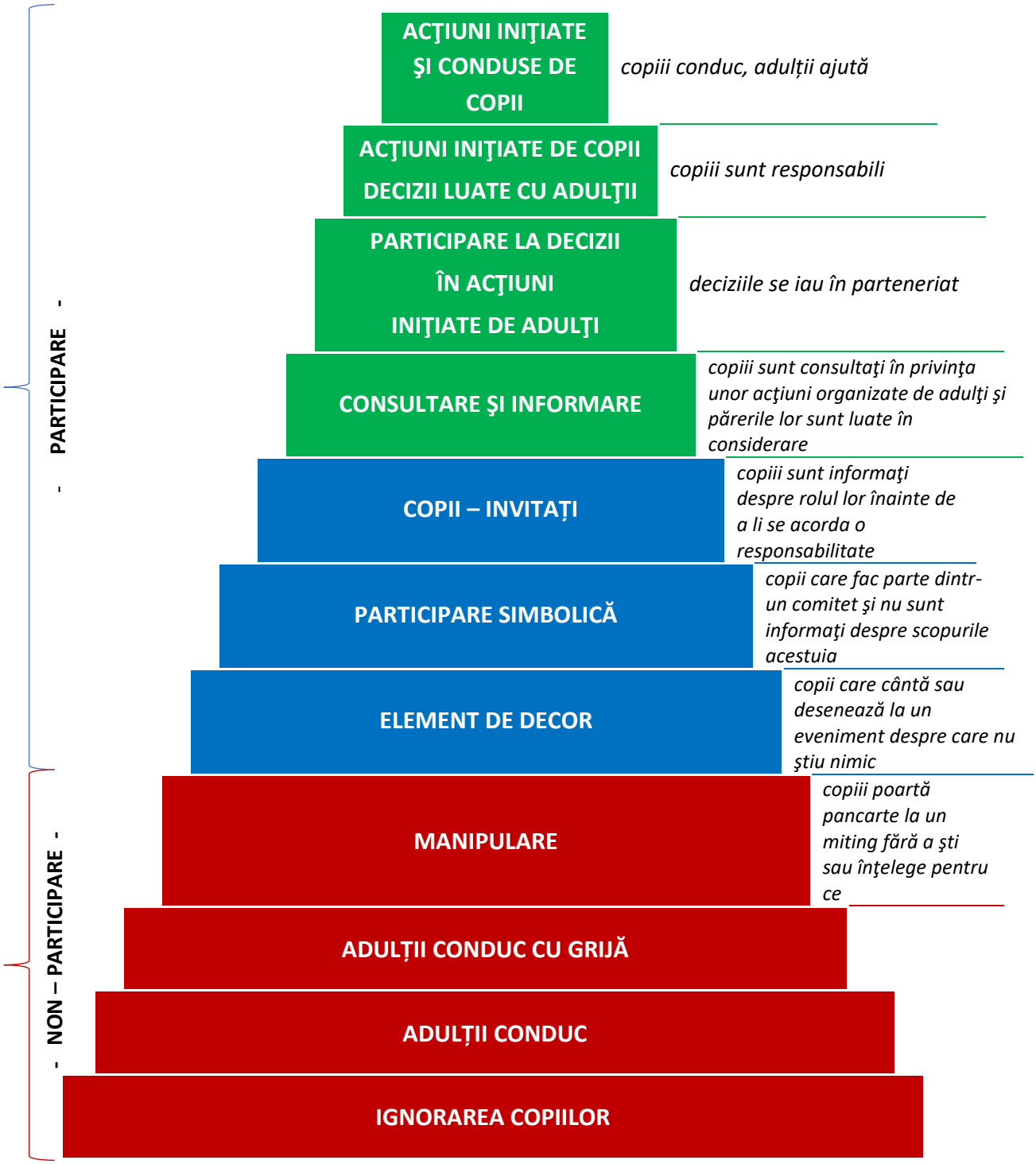
Înţelegerea acestui concept şi competenţele legate de el nu pot fi dobândite decât treptat şi numai aplicându-le şi exersându-le. Dacă acceptăm ideea că rostul şcolii este şi acela de a forma buni cetăţeni, atunci este necesar să ne gândim, ca educatori, în ce fel putem să-i punem pe elevii noştri în situaţia de e exersa direct practicile democratice şi de a-şi dezvolta abilităţile de care vor avea nevoie mai târziu ca adulţi. În acest sens, în cadrul unor organisme ale elevilor precum Consiliul elevilor, elevii pot dobândi experienţa personală a unui sistem democratic cu reprezentanţi aleşi.

Roger A. Hart (născut în 1950) este un academician al drepturilor copilului, profesor de psihologie și geografie la Universitatea din New York și ca co-director al Grupului de Cercetare pentru Mediu pentru Copii.

Sociologul Roger Hart (1997) a identificat o „scară a participării” copiilor la viaţa comunităţii, în care fiecare treaptă urcată în demersul educaţional reprezintă creşterea gradului de implicare reală a elevilor în luarea deciziilor.

Treptele sunt următoarele:

Figura 16 - „Scara participării" copiilor la viaţa comunităţii (după Hart, R.)



Roger Hart subliniază conexiunea dintre participare și conceptul de manipulare sau dominație, văzând participarea ca “un important antidot pentru practicile educaționale tradiționale care prezintă riscul de alienare și deschidere spre manipulare “ (Hart, 1992, p. 43).

Primele trei trepte sunt, de fapt, forme de neparticipare. Există încă în multe şcoli cadre didactice care consideră că pierderea controlului asupra elevilor este un risc ce nu merită asumat. Şcolile care cred însă în eficienţa implicării elevilor în planificarea procesului de educaţie folosesc modalităţi aflate în partea superioară a scării de participare, iar organizarea şi funcţionarea unui Consiliu al elevilor reprezintă una dintre cele mai bune soluţii.

APLICAȚIE PRACTICA - 34

În foarte multe școli din lume, inclusiv în țara noastră, vocea elevilor se face auzită printr-un organism reprezentativ numit Consiliul Elevilor. Acesta este un organism ales în mod democratic al cărui rol este să reflecte şi să reprezinte interesele elevilor.

Împreună cu un grup de elevi, eventual cu includerea de reprezentanți ai claselor din Consiliul elevilor, realizați o analiză a modului în care elevii școlii dvs. participă la luarea deciziilor și identificați treapta de pe scara participării pe care vă aflați.

Pentru a-şi putea îndeplini rolul în mod eficient, Consiliul Elevilor are nevoie de un anumit statut în cadrul şcolii, iar autoritatea sa trebuie să fie recunoscută şi respectată de cadrele didactice. Consiliul Elevilor urmăreşte ca elevii să-şi exprime opinia în legătură cu problemele şcolare care-i afectează direct. Trei tipuri de argumente pot fi menţionate pentru a acorda elevilor un astfel de forum de dezbatere pentru interesele lor (A.Tîrcă și M. Mihăescu, 2000):

a. Argumente care ţin de principii, etică şi norme:

- ✓ elevii au dreptul să fie ascultaţi;
- ✓ consiliile pot face „dreptate” prin discutarea unor situaţii în care drepturile elevilor sunt „încălcate”, de exemplu bătăile sau abuzul de putere din partea unor profesori
- ✓ Convenţia drepturilor copilului menţionează dreptul copiilor de a fi ascultaţi în privinţa unor aspecte care-i afectează, iar şcolile nu trebuie să submineze acest drept.

b. *Argumente centrate pe elevi:*

- ✓ consiliile promovează învăţarea civismului şi atitudinile democratice;
- ✓ consiliile promovează încrederea socială şi valorile personale;
- ✓ elevii sunt împuterniciţi să facă faţă autorităţii;
- ✓ elevii învaţă cum să ia decizii într-un mod corect şi responsabil
- ✓ consiliul oferă elevilor experienţa personală a unui sistem democratic cu reprezentanţi aleşi

c. *Argumente pragmatice – C.E. sprijină managementul școlii:*

- ✓ stilurile managementului democratic funcţionează mai bine decât cele autoritare şi sunt mult mai eficiente;
- ✓ consiliile încurajează cooperarea şi nu revolta, utilizează energiile elevilor şi reduc izolarea şi înstrăinarea acestora;
- ✓ consiliile pot constitui puncte de plecare pentru consensul personalului didactic şi al elevilor împotriva actelor antisociale care ar reduce calitatea vieţii comunității;
- ✓ elevii vor accepta regulile mult mai uşor dacă au contribuit la stabilirea lor;
- ✓ consiliile elevilor pot conduce la creşterea motivaţiei acestora pentru învățătură.

Probleme ce pot fi incluse pe agenda întrunirilor Consiliului Elevilor:

probleme legate de conduită (sistemul de sancţiuni al şcolii; comportamentul personalului didactic; comportamentul rasist şi sexist în şcoală; medierea şi rezolvarea conflictelor; jocurile violente în curtea şcolii; vandalismul şi fumatul în toalete)	condiţii mai bune pentru elevi(starea grupurilor sanitare;problemele sociale ale elevilor; folosirea corectă a spaţiilor de joacă; accesul în clădiri; rastelurile pentru biciclete etc.)
excursii şcolare;	uniforma şcolară;

calitatea şi siguranţa oferite de autobuzele şcolare;	activităţi caritabile şi pentru strângere de fonduri;
şcoala şi mediul înconjurător;	gunoiul din curtea şcolii.
revista şcolii;	orarul zilei de şcoală;
cluburile şcolare;	problemele legate de programa şcolară;
planificarea temelor şi proiectelor;	planul de dezvoltare al şcolii

APLICAȚIE PRACTICA - 35

Împreună cu președintele Consiliului elevilor din școala dvs., faceți o evaluare a modului în care funcționează consiliul și propuneți măsuri de îmbunătățire pe baza sfaturilor de mai sus.

3.3.2. Implicarea părinţilor în procesul decizional

Cercetările în domeniu au arătat că succesul copiilor depinde în mare măsură de armonizarea demersurilor școlii cu cele ale familiei și de buna colaborare dintre profesori și părinți în vederea stabilirii unei continuități educative.

Tendințele actuale legislative care pun accentul pe descentralizare și mărirea gradului de libertate decizională a școlii readuc în centrul atenției și în actualitate discuția despre implicare părinților în viața școlii.

În Raportul asupra relaţiilor dintre şcoală şi familie în ţările Comunităţii Europene (Macbeth, Al., 1984) se menționează patru motive pentru care şcoala şi familia trebuie să facă eforturi comune să coopereze în procesul de educație a copiilor:

a. Părinţii sunt responsabili din punct de vedere juridic de educaţia copiilor lor;
b. Învăţământul nu este decât o parte din educaţia copilului, o bună parte din aceasta având loc în afara şcolii;

c. Cercetările pun în evidenţă influenţa atitudinii parentale asupra rezultatelor şcolare ale elevilor, în special asupra motivaţiei pentru învăţare, precum şi faptul că unele comportamente ale părinţilor pot fi influențate pozitiv datorită dialogului cu şcoala;
d. Grupurile sociale implicate în instituţia şcolară (în special părinţii şi profesorii) au dreptul să influenţeze modul în care este administrată şcoala.

Pentru părinți, colaborarea cu școala le aduce avantajul de a fi informați, de a avea sub control educația propriului copil și nu în ultimul rând, de a primi sprijin pentru a deveni un părinte mai bun – cea mai provocatoare meserie din lume. De asemenea, s-a constatat că în marea majoritate a țărilor care performează din punctul de vedere al educației, asociațiile de părinți au un cuvânt greu de spus în ceea ce privește deciziile care se iau la nivelul școlii.

Într-o țară în care nu există o cultură a participării în general, gradul scăzut de implicare a părinților a fost și este și în prezent o problemă pentru școala românească. Studiile realizate în acest domeniu au identificat că principalele obstacole derivă din existența unor idei divergente privind responsabilitatea părților în educaţia copiilor, influența mediului familial asupra rezultatelor şcolare ale copilului, sprijinul acordat de părinți, limitele participării la luarea deciziilor. De asemenea, anumite comportamente întâlnite la părinți, profesori sau manageri sau lipsa timpului și a resurselor materiale necesare pot menține gradul de participare la un nivel redus.

În foarte multe cazuri:

a. părinţii nu sunt interesaţi să participe la activităţile şcolare;
b. părinţii nu au timp să se informeze despre problemele şcolii;
c. părinţii nu ştiu cum să comunice cu profesorii;
d. profesorii nu sunt interesaţi să comunice cu părinţii;
e. profesorii au prea mult de lucru ca să comunice cu părinţii;
f. școala nu are capacitatea reală de a comunica cu toţi părinţii

Modelul a ceea ce s-ar numi o școală prietenoasă cu părinții se regăsește în multe sisteme de învățământ din lume. Într-o astfel de școală relațiile cu familiile elevilor depășesc nivelul formal

și oarecum firesc, creându-se și dezvoltându-se parteneriate active pe baza unor mecanisme, proceduri și tehnici funcționale.

Într-o școală deschisă comunității:

a. se derulează ***programe de educație a părinților*** care au în vedere depășirea unor modele culturale rigide și depășite promovate uneori de familie (desconsiderarea opiniei copilului, autoritate excesivă, independență scăzută, sprijin pe o perioadă îndelungată etc.) și responsabilizarea părinților pentru a susține activ direcțiile educației moderne care vizează libertatea de opțiune, participarea la decizii, gândirea critică, exprimarea opiniei, rezolvarea de probleme, drepturile și responsabilitățile copilului etc.;
b. părinților li se creează ***oportunități de a participa în diferite forme la activitatea școlii*** și există o ***bună comunicare cu familiile*** elevilor; se vizează schimbarea ideilor, concepțiilor și abilităților parentale, precum și sprijinirea familiilor aflate în situații dificile;
c. se încurajează ***exprimarea părerilor părinților în legătură cu modul în care funcționează școala*** și se acceptă poziția acestora de „prieteni critici“ — persoane de încredere, cointeresate în actul de educație, care, din dorința de a ajuta și a asigura succesul școlii, semnalează problemele existente, discrepanța dintre intenții și acțiuni, oferind astfel șansa unei analize cuprinzătoare și a unui proiect de dezvoltare realist;
d. ***managementul activităților cu familiile elevilor*** are la bază împărtășirea de către tot personalul școlii a unei viziuni comune privind relația cu părinții, al cărei cuvânt-cheie este parteneriatul, cu toate conotațiile și dimensiunile sale;
e. ***delegarea responsabilităților și lucrul în echipă***, comunicarea eficientă și împărtășirea experiențelor de succes sunt modalități prin care, într-o școală, cadrele didactice reușesc să devină prietene cu părinții.

Părinții pot fi implicați în viața școlii în diverse forme care variază după gradul de consultare și de participare la procesul decizional. In foarte multe școli, participarea se oprește la nivelul organizării de întâlniri periodice (ședințe cu părinții, lectorate) în care părinții sunt doar informați în legătură cu anumite activități și realizări ale școlii. În altele, gradul de implicare crește prin stabilirea și semnarea unor acorduri scrise, aplicarea de chestionare pentru a afla opiniile

părinților în legătură cu modul în care funcționează școala. Cel mai important şi dezirabil domeniu al participării părinţilor este însă consultarea lor la luarea unor decizii şi nu doar anunţarea sau aprobarea formală a unor hotărâri luate deja de conducerea şcolii. Acest lucru se face, de exemplu, prin participarea activă, și nu doar cu numele, în structurile de conducere ale școlii (de ex., Consiliul de administrație), înființarea în mod democratic a unui Consiliu reprezentativ al părinților funcțional și cu putere de decizie reală.

Părinții ar trebui să participe la luarea deciziilor privind:

✓ bugetul	✓ activitățile extrașcolare
✓ organizarea evenimentelor şcolare	✓ regulile și regulamentele
✓ probleme de sănătate şi siguranţă	✓ conducerea şi organizarea şcolii în general
✓ probleme de conduită și disciplină	✓ selectarea materiilor din curriculumul la decizia școlii

Comunicarea cu părinții

Părinții își încredințează copilul școlii spre îngrijire și ca urmare, au dreptul să știe ce s-a planificat pentru educația acestuia și ce se întâmplă în instituția respectivă. În prezent, în cele mai multe instituții de învățământ, politicile și problemele școlii nu sunt suficient explicate părinților, iar informația scrisă transmisă către familii este insuficientă și nu joacă rolul major pe care ar trebui să îl aibă în comunicarea cu părinții.

Părinții trebuie informați în legătură cu:

a. documentele programatice ale școlii (misiune, politici, curriculum, reguli etc.)
b. ce se întâmplă în şcoală (activități, evenimente, succese, schimbări etc.)
c. progresul copiilor lor (din punct de vedere academic și în ceea ce privește dezvoltarea personală)
d. direcţii majore ale schimbării / reformei în educaţie.

Comunicarea cu părinții se poate realiza printr-o serie de metode printre care amintim:

Procedurile de comunicare cu părinții nu sunt simple documente formale, ci sunt instrumente foarte puternice pentru eficientizarea proceselor organizaţiei. Procedura va fi elaborată de către un colectiv din care este recomandat să facă parte persoane implicate în aplicarea lor – profesori și părinți și va fi cunoscută de toți părinții, personalul didactic și nedidactic al școlii.

Documentul va specifica și va descrie toate modalitățile prin care se realizează comunicarea cu părinții în școala respectivă: ședințe, întâlniri individuale, rapoarte de evaluare, consultații, convorbiri telefonice, corespondență pe e-mail, caiet de comunicări, întâlniri cu membri ai echipei manageriale, buletinul informativ al instituției etc.

Un ***buletin informativ*** care apare regulat (de ex., la interval de o lună) și este transmis elevilor, personalului școlii, părinților și altor membri ai comunității locale este o foarte bună modalitate de a-i informa pe cei interesați despre:

a. activitățile care au avut loc în școală
b. activitățile care au avut loc în afara școlii
c. realizările și succesele care merită a fi cunoscute
d. evenimentele planificate în perioada următoare
e. anunțuri de interes larg

Buletinul are o structură și un format standard, iar sarcina realizării lui poate fi preluată de 1-2 cadre didactice ale școlii care au foarte bune abilități de organizare și redactare texte pe computer. În vederea realizării buletinului informativ, responsabilii:

a. primesc informațiile de inclus pe e-mail de la profesori, directori etc.
b. sintetizează informația primită
c. redactează texte referitoare la activități care nu au fost transmise de colegi
d. organizează informațiile conform structurii standard a documentului
e. transmit textul final pentru supervizare
f. distribuie buletinul către elevi, părinți, profesori, instituții din comunitate etc. fie în format hârtie (dacă școala are resurse financiare disponibile), fie în format electronic pe adresele de e-mail ale abonaților

Odată cu dezvoltarea tehnologiilor informației și comunicării și dotarea școlilor cu rețele de calculatoare, multe școli utilizează ***comunicarea pe e-mail*** și în relațiile cu părinții pentru a transmite documente, anunțuri, mesaje referitoare la viața clasei/școlii etc.

Deși nu toți părinții au acces la internet și căsuțe de e-mail, este totuși o tendință în creștere foarte rapidă.

Pentru a se evita supraîncărcarea și pericolul de a pierde controlul mesajelor, este recomandat ca în procedura de comunicare să se specifice regulile comunicării de acest tip la nivelul organizației.

Astfel, ***comunicarea pe e-mail***:

a. se face de la secretariat / conducerea școlii /alte departamente către toți părinții școlii / clasei/ pe probleme de interes general ;
b. se face de la secretariat/conducerea școlii/ profesori /alte departamente către un părinte pe probleme specifice unui copil ;
c. se face de la învățător/ diriginte către toți părinții clasei pe probleme de interes general pentru clasă ;
d. se face de la învățător/ diriginte către un părinte pe probleme specifice unui copil ;
e. dacă părinții doresc să semnaleze pe mail un anumit aspect legat de activitatea la școala X a copilului, mesajul va fi transmis doar reprezentantului școlii implicat în cazul respectiv, nu și celorlalți părinți.

Publicarea unei ***mape informative*** care să conțină informaţii despre şcoală pentru uzul părinţilor ar putea conţine:

a. textul de misiune a şcolii,
b. politicile şcolii,
c. oferta de curriculum la decizia şcolii,
d. programul anului școlar, incluzând evenimentele programate (excursii, Săptămâna Altfel, aniversări ale șolii, momente prin care sunt marcate sărbători importante etc)
e. programul de activităţi extraclasă,
f. regulile şcolii,

g. necesarul de rechizite,
h. descrierea uniformei şcolii şi a ţinutei sportive,
i. date referitoare la cadrele didactice,
j. mecanisme de monitorizare şi evaluare a progresului copiilor,
k. mecanisme de comunicare cu părinţii etc.

Transmiterea unei ***scrisori de bun venit*** la început de an școlar de către fiecare învățător și diriginte în care se fac referiri la disciplinele ce vor fi studiate în anul școlar respectiv, modalitățile de evaluare, tema pentru acasă, profesorii clasei și se dau datele evenimentelor majore ale școlii.

Organizarea în şcoală a unui ***Centru de resurse pentru părinţi*** care să ofere cărţi şi materiale informative specifice: casete video, presă de profil, ambient pentru discuţii şi întâlniri etc.

Amenajarea în holul școlii a unui ***panou al părinților*** pe care se pot afișa regulile școlii, buletinul informativ al școlii, opinii ale părinților etc.

Realizarea unui ***site al școlii*** care să aibă rubrici de interes pentru părinți, inclusiv una de noutăți și o pagină a părinților

Introducerea unui ***caiet de comunicări*** pentru părinţi prin care:

a. se transmit aprecierile cadrelor didactice privind activitatea la clasă şi în şcoală, comportamentul sau alte aspecte legate de elev;
b. se solicită de către părinţi ajutorul cadrelor didactice sau al conducerii şcolii în rezolvarea unor probleme legate de copil;
c. se transmit informații legate de activităţi/evenimente din viaţa clasei/şcolii.

Părinţii au obligaţia să citească şi să răspundă comunicărilor făcute prin caietele de comunicări.

APLICAȚIE PRACTICA - 36

Discutați și argumentați în cadrul grupului următoarele aspecte:

a. Ce avantaje ar avea școala în care lucrați dacă ați optimiza comunicarea cu părinții și implicarea lor în activitatea școlii ?
b. Care ar fi posibilele blocaje? Ce soluții le-ar putea înlătura?
c. Cât de diferită este viziunea dumneavoastră despre educație de cea a părinților elevilor cărora le sunteți profesor/ director?.

Realizați o analiză SWOT a stadiului în care va aflați în prezent în ceea ce privește relația cu familia.

Realizați o procedură de comunicare cu părinții parcurgând următoarele etape:

a. identificarea scopului proceduri – de ex., eficientizarea / reglementarea comunicării cu părinții;
b. identificarea persoanelor implicate în aplicarea procedurii;
c. identificarea paşilor de urmat în eficientizarea procesului dorit, tipurile de activități/procese şi a persoanelor responsabile pentru fiecare pas.

3.3.3. Implicarea comunității în procesul decizional

Comunitatea reprezintă o entitate social-umană, ai cărei membri sunt legaţi prin locuirea aceluiaşi teritoriu şi prin relaţii sociale constante şi tradiţionale, consolidate în timp (Dicţionar de Sociologie, 1993, pg.128).

O comunitate care plasează educaţia printre priorităţile sale este o comunitate care acţionează conştient în folosul tuturor membrilor săi. Este bine ştiut faptul că, pe termen lung, investiţia în educaţie este cea mai valoroasă pentru societate.

În cadrul unei comunităţi, şcoala este instituţia care asigură educaţia copiilor sprijinind, în acelaşi timp, preocuparea şi nevoia adulţilor pentru perfecţionare continuă şi învăţarea pe tot parcursul vieţii.

APLICAȚIE PRACTICA - 37

Pentru a determina care este specificul propriei dumneavoastră comunităţi, realizaţi o descriere acesteia, urmărind:

a. cum este organizată;
b. cum funcţionează;
c. cine îi sunt liderii;
d. care sunt resursele specifice;
e. care sunt valorile dominante.

Determinaţi informaţiile relevante pentru grădiniţă, din perspective funcţionării eficiente a acesteia.

Este nevoie de un întreg proces pentru ca școala să devină organizatorul social al unei comunităţi, în cele mai multe cazuri dispersate şi asaltate de probleme, toate prioritare. Nu se poate vorbi încă de o legătură firească între şcoală şi comunitate, blocajele frecvent identificate de profesori, elevi, părinţi şi reprezentanţi ai comunităţii în diverse întâlniri de lucru fiind:

a. neraportarea la un set de valori comune;
b. şcoala nu are o politică specifică în ceea ce priveşte relaţia cu comunitatea;
c. dezinteresul părinţilor și al instituțiilor comunitare față de activitatea școlii;
d. curriculumul prevede foarte puține sugestii de activități care să se deruleze în parteneriat cu comunitate alocală;
e. lipsa educaţiei pentru valorile democraţiei;
f. nivelul economic și financiar scăzut al majorității comunităților, în special al celor rurale.

În prezent, marea provocare lansată comunităţilor este de a deveni cât mai incluzive şi creative posibil. Locuitorii unei comunităţi trebuie să conlucreze pentru a identifica ce nevoi comune au şi care sunt lucrurile pe care le preţuiesc cel mai mult.

Acţiunea comună în domeniul educaţiei a tuturor factorilor comunitari – profesori, părinţi, elevi, autorităţi, biserica, organizaţii neguvernamentale, agenţi economici etc. se impune pentru o serie de motive care includ:

a. confruntați cu o varietate de mesaje oferite de medii diverse, elevii au nevoie de o interpretare unitară, coerentă și echilibrată care poate fi furnizată doar printr-un parteneriat educațional;
b. educaţia oferită în cadrul școlii trebuie împletită cu educația realizată de alți factori sociali cu o influență semnificativă asupra elevilor;
c. contactul permanent al unităților școlare cu diferiți parteneri sociali facilitează racordarea efectivă a școlilor la realitate.

Pentru ca parteneriatul școală – comunitate să devină unul activ și cu efecte benefice în dublu sens, este nevoie ca școala își asume rolul de instituție comunitară principală, organizație cu inițiative care să dinamizeze și să dezvolte comunitatea respectivă.

În acest sens, proiectul educațional al școlii trebuie să vizeze câteva direcții importante:

a. pregătirea tinerilor pentru viața în comunitate și nu numai pentru examenele de final;
b. educarea copilului ca persoană, formarea viitorului bun cetățean și nu numai transmiterea de cunoștințe;
c. formarea abilităților elevilor de a participa la viața comunității;
d. transformarea școlii în loc de învățare pentru diferite categorii de membri ai comunității;
e. folosirea persoanelor-resursă din comunitate în cadrul activităților școlii;
f. realizarea unei oferte educaționale racordate la piața muncii din comunitate;
g. dezvoltarea unui curriculum la decizia școlii necesar comunității;
h. colaborarea pe orizontală cu alte școli prin derularea de proiecte comune, împărtășirea de bune practici, diseminarea de materiale.

De asemenea, este nevoie ca școala să inițieze programe educaționale comunitare care să urmărească creșterea calității vieții în comunitatea respectivă. Elevii învață efectuând servicii în beneficiul comunității, ceea ce înseamnă că o parte din programul de școală (poate fi un curs opțional) este alocat unor activități care să contribuie la binele comunitar.

Parteneriatul cu autoritățile locale (primării, dispensare, instituţii de cultură (teatre, muzee, biblioteci etc.), instituţii religioase, pompieri, poliţie, agenţii de protecţie a mediului, etc)

Date fiind responsabilitățile care revin autorităților locale în administrarea unităților școlare, colaborarea dintre școli și respectivele autorități este una de importanță majoră. Chiar dacă în unele comunități autoritățile locale acordă școlilor sprijinul prevăzute de lege, în relația dintre școală și autoritățile locale se constată de multe ori disfuncții care țin în mare parte de:

a. bariere de comunicare cauzate de lipsa unui exercițiu și a unei practici în domeniu
b. mentalități, atitudini și comportamente care blochează colaborarea, atât din partea oamenilor școlii, cât și din partea angajaților structurilor locale de autoritate
c. lipsa fondurilor

Pentru a optimiza relația cu autoritățile locale, școlile trebuie să aibă în vedere:

a. invitarea regulată a reprezentanţilor autorităților locale la întâlniri ale cadrelor didactice, şedinţe cu părinţii, activităţi ale şcolii;
b. participarea la întâlniri ale Consiliului local;
c. proiectarea şi implementarea unor activităţi extracurriculare pe baza parteneriatului dintre şcoală şi autorităţile locale;
d. elaborarea unor programe comune cu privire la nevoile de educaţie din comunitate;
e. cooptarea unui reprezentant al autorităților în Consiliul de administrație al școlii

Parteneriatul cu ONG-urile sau alți agenți economici

In intervalul ultimei decade, în cadrul societății românești, în general, și al mediului rural în particular, s-a înregistrat o creștere a numărului organizațiilor nonguvernamentale care derulează proiecte cu caracter educațional. O parte dintre aceste organizații colaborează în mod direct cu unitățile școlare de diferite niveluri și profile, contribuind prin pro¬gramele lor la:

a. promovarea egalității șanselor educaționale;
b. susținerea drepturilor copiilor, adolescenților, tinerilor;
c. orientarea opțiunilor școlare și profesionale;
d. educarea și consilierea familiei;

e. atragerea suportului comunitar pentru protejarea minorilor;
f. sensibilizarea agenților economici, reprezentanților mass-media, în raport cu educația;
g. formarea unor formatori, mediatori, moderatori, facilitatori;
h. facilitarea unor donații și sponsorizări pentru școli și pentru acțiuni educative;
i. facilitarea unor parteneriate pe plan intern și extern.

În aceste circumstanțe, unitățile școlare trebuie să se orienteze către:

a. asumarea unui rol activ în raport cu atragerea organizațiilor nonguvernamentale în regim de parteneriat;
b. valorificarea potențialului de care dispun organizațiile nonguvernamentale în domeniul educativ și comunitar;
c. sprijinirea programelor derulate de ONG-uri prin implicarea activă a echipei manageriale

Şcoala către comunitate – ce beneficii poate aduce şcoala comunităţii

În România, în afară de faptul că școala educă viitorii membri ai comunităţii, şcoala duce foarte puţin din acţiunea ei benefică în afara porţilor sale. Rareori elevii sunt implicaţi în activităţi care vin în sprijinul comunităţii şi, dacă ele totuşi au loc, nu fac parte dintr-un demers planificat şi organizat al şcolii şi nu se integrează în curriculumul şcolar. Este nevoie ca şcoala să fie iniţiatoarea unor programe educaţionale comunitare care să urmărească creşterea calităţii vieţii în comunitatea respectivă şi să promoveze valori precum responsabilitatea, cooperarea, participarea, transparenţa sau comunicarea. Din această perspectivă, o comunitate este puternică dacă:

a. locuitorilor le pasă de problemele comunităţii şi se simt responsabili pentru viaţa lor în comunitate;
b. oamenii au încredere unii în alţii şi cooperează pentru a rezolva problemele comunităţii (Tîrcă A., Rădulescu, E., 2005).

Dezvoltarea unui curriculum care să aibă legătură cu comunitatea se poate realiza în două direcţii:

1. Elevii merg în comunitate pentru a folosi facilităţile şi resursele disponibile. Activităţile pot fi diverse – lecţii desfăşurate la muzee, biblioteci, căminul cultural, tribunal, primărie, alte instituţii, locuri de interes din comunitate.

2. Elevii învaţă performând servicii în folosul comunităţii , participând activ la organizarea şi desfăşurarea unor activităţi în beneficiul comunităţii din care fac parte. Activităţile respective:

a. se adresează unei nevoi reale din comunitate;
b. sunt coordonate în colaborare de către şcoală şi comunitate;
c. sunt integrate în curriculumul şcolar;
d. ajută la dezvoltarea individuală a elevilor (Tîrcă A., Rădulescu, E., 2005).

APLICAȚIE PRACTICA - 38

În grupuri, realizaţi împreună cu colegii din şcoală:

i. harta comunităţii potențiale a şcolii dumneavoastră – factorii comunitari cu care şcoala ar trebui să aibă parteneriate pentru a putea vorbi de legături puternice cu comunitatea
ii. harta comunităţii reale – factorii comunitari cu care şcoala are în prezent legături strânse, permanente, bazate pe interese comune.

Comparaţi apoi cele două imagini – comunitatea potențială şi cea reală, discutaţi situaţiile reieşite şi găsiţi posibile soluţii.

Aveți de organizat o întâlnire cu reprezentanții autorităților locale pentru realizarea unui proiect în parteneriat în domeniul ecologic. Care sunt punctele cheie ale unei strategii care ar putea asigura succesul întâlnirii cu autoritățile locale? Puteți lua în calcul și:

a. fixarea clară a obiectivelor pe care le urmăriți
b. consultarea unor materiale de specialitate în domeniul ecologiei
c. schițarea prealabilă a proiectului
d. invitarea unor elevi

În cadrul unei întâlniri la care participă reprezentanți ai școlii și ai diverselor instituții din comunitatea locală identificați așteptările acestora față de școală și ale școlii față de respectivele instituții.

EVALUARE - 3

Analizaţi cu colegii următoarele exemple de activităţi de învăţare prin servicii în folosul comunităţii şi decideţi în ce măsură ele pot fi aplicate şi în şcoala dvs.. Identificaţi care ar putea fi posibilele oportunităţi şi eventualele obstacole:

a. ajutor pentru grădiniţă: realizarea unor jucării, cărţi mari cu poze, material didactic etc.

b. organizarea unei şcoli de weekend pentru categorii defavorizate de copii

c. strângere de fonduri pentru o familie săracă din comună

d. organizarea unui grup ecologist care să acţioneze în comună

e. amenajarea unui parc de joacă / teren de sport

f. ajutorarea bătrânilor din comună

BIBLIOGRAFIE / WEBOGRAFIE

- Argyris, C. and Schon, D., (1974) Theory in Practice, San Francisco: Jossey-Bass;
- Bass, B. M., 1985, Leadership and performance beyond expectation, Free Press, New York
- Burns, J. M., (1978), Leadership, New York: Harper & Row;
- Cojocariu,V.M., (2004), Introducere în managementul educaţiei, Bucuresti: Didactică şi Pedagogică;
- Cristea, S., (2004), Managementul organizaţiei şcolare, Bucuresti: Didactică şi Pedagogică;
- Dalin, P., 1998, School development: theories and strategies, Cassell, London.
- Davidoff, S., Lazarus, S., 2002, The learning school. An organization development approach, Juta & Co, Capetown.
- Fullan, M., 2001, Leading in a Culture of Change, Jossey Bass, San Francisco.
- Gavreliuc, D., Gavreliuc, A., (2011), *Şcoală şi schimbare socială. Axiome sociale, autonomie personală şi integrarea schimbării în mediul educaţional românesc*, Timisoara: Universitatea de Vest;
- Gareth, Morgan (1986, 1997, 2006) *Images of Organization*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Handy, C., 1985, *Gods of management*, Pan, London.
- Hart, R. (1992). *Children' participation: From tokenism to citiyenship*, Florence: UNICEF International Child Development Centre;
- Hart, R. (1997). *Children's participation, the theory and practice of involving young citizens in community development and environmental care*, London: Earthscan Publications Ltd;
- Heck, R. H., Hallinger, P., (2005), The Study of Educational Leadership and Management: Where Does the Field Stand Today?., in: Educational Management Administration & Leadership, 33(2): 229–244;
- Heintz, M., (2015), *Etica muncii la români*, Curtea Veche, Bucureşti;
- Hoy, C., Bayne – Jardine, C., Wood, M., 2000/2005. *Improving quality in education*. A doua editie, Taylor & Francis
- Hofstede, G., (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Values*, Newbury Park, CA Sage,

- Hofstede, G., (1996), *Managementul structurilor multiculturale*, Editura economică, Bucureşti;
- Hudson, D., (2009), *Good teachers, good schools. How to create a successful school*., New York: Taylor & Francis;
- Jex, S.M., (2002), *Organizaţional Psychology. A Scientist - Practitioner Approach*, John Wiley & Sons, New York.
- Katzenbach, J. R., Smith, D.K., (Martie-Aprilie 1995), "*The Discipline of Teams*", Hardvard Business Review, p.111-120;
- Kepner, C., Tregoe, B.B., (1965), *The Rational Manager*, McGraw-Hill Book Company;
- Johns, G., (1998), Comportament organizaţional, Bucuresti: Economică;
- Larson, C.E., LaFasto, F. M. J., (1989), *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*, SAGE, 1989;
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University, Boston;
- Marcic, R.L., Daft, D., (2009), *Management: The New Workplace* - Sixth Edition (International Edition);
- Marks, H.M., Printy, S. M., (2003), Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership, in Educational Administration Quarterly, 39(3): 370–397;
- Mintzberg, H., 1979, The Structuring of Organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Miroiu, A., (1998), *Învăţământul românesc azi. Studiu de diagnoză*, ed. Polirom, Iași;
- Muijs, D., Harris, A., (2003), "*Teacher leadership: Improvement through empowerment?*", în Educational Management & Administration, 31(4): 437 – 448.
- Nicula, F.I., (2012), *Rolul evaluării în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice din învăţământul preuniversitar*, Teză de doctorat, Universitatea din Bucureşti.
- https://organizationslearning.wordpress.com/2013/12/18/invatarea-de-tip-single-loop-si-double-loop/
- Pascale, R., 1984, The paradox of „Corporate Culture": Reconciling ourselves to socialisation, În California Management Review, 27(2): 26 – 41.
- Păun, Emil, 1999, Școala abordare sociopedagogica, Polirom;
- Perrow, C., 1967, A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, În American Sociological Review, 32 (2): 194–208
- Pribram, Karl (1991). *Brain and perception: holonomy and structure in figural processing*.

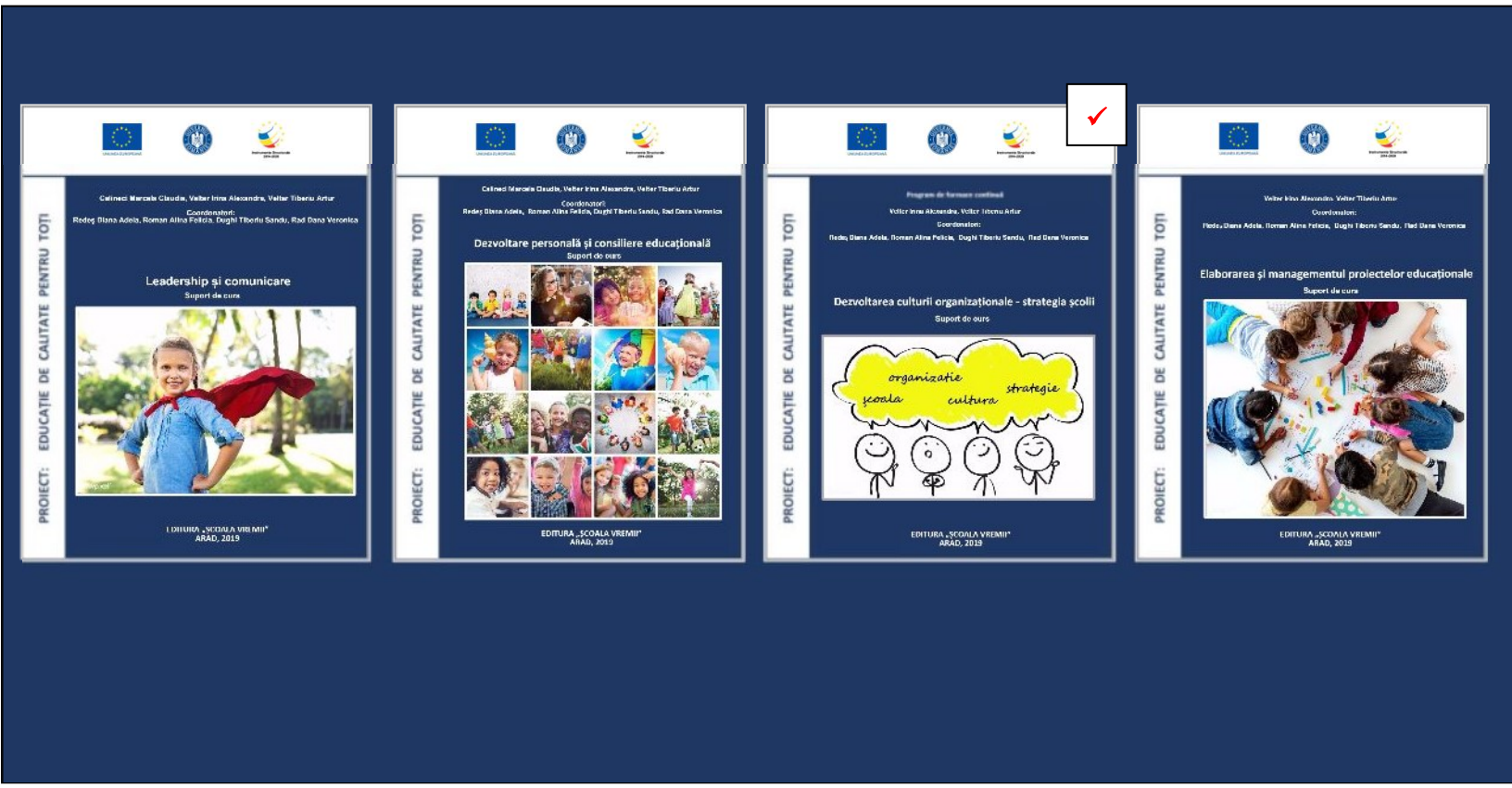
- Reynolds, D., Bollen, R., Creemers, B., Hopkins, D., Stoll, L.& Lagerweij, N., (1996/2005), Making good schools. Linking school effectiveness and school improvement. London: Taylor & Francis;
- Sallis, E., 1993/2005, Total Quality Management in Education. (A treia editie), Taylor & Francis, London.
- Scheerens, J.,Creemers, B.P.M., 1989, „Conceptualizing school effectiveness", In International Journal of Educaţional Research,13(7): 691– 706.
- Schein, E., 1990, "Organizational culture", American Psychologist, 45(2): 109-119.
- Sergiovanni, T.J., 1999, „Refocusing Leadership to Build Community", în The High School Magazine September: 12–15.
- https://teachmiddleeastmag.com/the-process-and-problems-of-self-evaluation-in-schools/
- Tîrcă, A., Mihăescu, M., (2000), *Consiliul elevilor- ghid de organizare și funcționare*, Radical;
- Tîrcă, A., Mihăescu, M., (2011), "Management Educațional", MECTS-UMPFE, București;
- Tîrcă,A., Rădulescu, E., "*Adaptarea curriculum-ului la contextual local*"- MECT-UMPIR, 2005;
- Tuckman, B. W., (1965), "*Developmental sequence in small groups*", Psychological Bulletin, 384–399.
- Vlăsceanu, Mihaela, 2003, Organizatii si comportament organizational, Polirom, Iasi.
- Woodward, J., 1965, Industrial organization: Theory and practice, Oxford University Press, New York.
- Zlate, M., (2004), Leadership şi management, Iasi: Polirom.
- Zlate, M.: Tratat de psihologie organizațional-managerială, Ed. Polirom, Iaşi, 2004-2007

Proiect: “EDUCAȚIE DE CALITATE PENTRU TOȚI”

SERIA:

Module pentru programul de formare continuă a cadrelor didactice și de sprijin:

“Dascălul – vector activ al comunității”



ISBN 978-606-9067-11-6

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Capital Uman 2014-2020

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României