



Velter Irina Alexandra, Velter Tiberiu Artur

Coordonatori:

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

Dezvoltarea culturii organizaționale - strategia școlii

Suport de curs



EDITURA „ȘCOALA VREMII”
ARAD, 2019

**Velter Irina Alexandra
Velter Tiberiu Artur**

**Coordonatori:
Redeș 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) și 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 școlii
- Modul 4. Elaborarea și managementul proiectelor educaționale

Modulul 3. DEZVOLTAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE - STRATEGIA ȘCOLII, abordează caracteristicile generale dar și aspectele specifice care vizează cultura organizației școlare și prezintă principalele aspecte ale modului în care acționează 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 “*Educație de calitate pentru toți*”:

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 și asigurarea calității program formare

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

VELTER, IRINA

Dezvoltarea culturii organizaționale - strategia școlii : suport de curs / Velter Irina Alexandra, Velter Tiberiu Artur ; coord.: Redeș Diana Adela, Roman Alina Felicia, Dughi Tiberiu Sandu, Rad Dana Veronica.

- Arad : Școala vremii, 2019

Conține bibliografie

ISBN 978-606-9067-11-6

I. Velter, Tiberiu Artur

II. Redeș, 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
ORGANIZATIA.	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 ORGANIZAȚIEI	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 ORGANIZAȚIEI	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 ORGANIZAȚIONALĂ.	59
2.1. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ. TIPURI DE CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ.	59
2.2. ȘCOALA CA ORGANIZAȚIE. ELEMENTE ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE ȘCOLARE.	68
2.2.1. CULTURA ȘCOLII	70
2.2.2. IDENTITATEA ȘCOLII	71
2.2.3. STRATEGIA ȘCOLII	75
2.2.4. STRUCTURILE ȘI PROCEDURILE	84
2.2.5. SUPORTUL TEHNIC (RESURSE MATERIALE, FINANCIARE)	84
2.2.6. RESURSELE UMANE	84
2.2.7. CONTEXTUL ÎN CARE ACTIVEAZĂ INSTITUȚIA ȘCOLARĂ	86
2.3. DEZVOLTAREA UNEI CULTURI ORGANIZAȚIONALE PUTERNICE ÎN CADRUL ȘCOLII.	87
2.4. TRĂSĂTURI COMUNE ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE ȘCOLARE	91
DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE.	98
3.1. CONSTRUIREA ȘI DEZVOLTAREA ECHIPEI ÎN ORGANIZAȚIA ȘCOLARĂ	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 DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIEI 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



rawpixel

Sursa image: <https://www.rawpixel.com/>



ORGANIZAȚIA.

1.1. Ce este organizatia?

Problematica organizațiilor și a dezvoltării organizaționale reprezintă un subiect de real interes, atât pentru teoreticienii domeniului care au încercat să contureze cele mai importante aspecte care definesc organizațiile, cât și pentru cei implicați în mod direct în funcționarea și dezvoltarea acestora.

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

Dintre definițiile date organizațiilor în literatura de specialitate, următoarele sunt supuse analizei:

„O organizație este un sistem structurat de interacțiune a oamenilor în scopul realizării unor obiective comune” (M. Vlăsceanu, 2003).

Definiția pune în evidență:

- a. prezența unor *obiective comune* sau scopuri organizaționale, cunoscute și acceptate de toți, motiv pentru care scopurile trebuie să fie clar definite;
- b. *interacțiunile dintre oameni* care constituie fundamentul funcționării unei organizații.

„Organizația este definită ca un sistem de activități structurate în jurul unor finalități (scopuri, obiective) explicit formulate, care antrenează un număr mare de indivizi ce dețin statute și roluri bine delimitate în cadrul unei structuri diferențiate, cu funcții de conducere și coordonare a activităților” (E. Păun, 1999).

Definiția pune în evidență:

- a. existența unor *scopuri transindividuale* acceptate de către indivizi;
- b. prezența unei *structuri* 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) definește acest tip de organizație în două sensuri:

- d. *O organizație care învață* – ceea ce înseamnă că are o direcție clară de dezvoltare, stabilită în urma analizei realității și contextului în care există, își proiectează și planifică activitatea în mod eficient, eficace și flexibil și ameliorarea continuă este o trăsătură a culturii sale organizaționale.
- e. *O organizație care încurajează învățarea pentru toți* membrii comunității sale educaționale(engl. „learning for all”).

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

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

- a. oamenii își dezvoltă în mod continuu capacitatea de a obține rezultatele pe care le doresc cu adevărat;
- b. sunt dezvoltate și cultivate noi modele de gândire, în care aspirațiile comune sunt adoptate în mod liber și în care oamenii învață permanent să facă totul împreună;
- c. furnizează continuu oportunități de învățare pentru toți componenții ei;

- d. asigură îmbinarea performanței individuale cu performanța organizațională;
- e. sprijină cercetarea, dialogul, punerea de întrebări și îi face pe oameni să fie mai deschiși și să își asume riscuri;
- f. consideră tensiunea creatoare ca o sursă de energie și de reînnoire;

O organizație care învață are următoarele dimensiuni:

- a. *gândirea sistemică* – fiecare dintre membrii organizației își cunoaște sarcinile proprii și înțelege modul în care acestea interacționează cu sarcinile celorlalți;
- b. *existența unei viziuni comune*;
- c. *învățarea în echipă*.

În ceea ce privește **calitatea** în cadrul modelului “*organizației care învață*”, se constată că acest concept se modifică odată cu evoluția în plan social și depinde de dezvoltarea și îmbunătățirea practicilor, a proceselor, a rezultatelor educației. Asigurarea calității se realizează prin procese de învățare organizațională care au ca indicatori de bază: managementul strategic, planificarea bine fundamentată a dezvoltării, dezvoltarea personalului, conștientizarea nevoilor de dezvoltare a comunității, monitorizarea și evaluarea proceselor, analiza de impact etc.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 1		
Parcurgeți lista de control de mai jos, care prezintă caracteristicile unei organizații ce învață/ în care se învață și stabiliți cu argumente și exemple concrete care dintre ele sunt valabile și pentru școala dumneavoastră:		
CARACTERISTICI	DA	NU
Îi tratează pe <i>profesori ca specialiști din domeniul psihopedagogiei și strategiilor de predare-învățare-evaluare</i> , iar procesul de predare - învățare nu a devenit o rutină;		
Promovează o <i>dezvoltare profesională</i> de calitate la nivelul școlii - investește mult pentru ca profesorii să învețe;		
Încurajează <i>participarea</i> la luarea deciziilor a profesorilor		

Promovează relații de <i>colaborare</i>		
Dezvoltă căi și modalități de a recruta, include și dezvolta profesional <i>noi membri</i> în organizația respectivă;		
Funcționează cu succes în <i>comunitățile</i> în care se află;		
Administrează cu eficiență <i>activitățile zilnice</i> (probleme de disciplină, decizii, comunicare, rezolvare de conflicte etc.) pentru a preveni influența lor negativă asupra proceselor de schimbare legate de procesul de predare – învățare - evaluare;		
Dispune de o gamă largă de <i>procedee și practici</i> în care elevii, părinții și personalul școlii au încredere.		

1.1.1. Clasificarea tradițională a organizațiilor

1.1.1.1. **Organizația funcțională**

Structura organizațională tradițională este cea funcțională, adică organizarea departamentelor și serviciilor în jurul produsului, tehnologiei, disciplinelor, funcțiilor. În acest tip de organizație, puterea și autoritatea aparține celor din vârful piramidei iar fluxul de informații și bani circulă de sus în jos și cu puțină comunicare orizontală. Departamentele funcționale lucrează la părți din proiect și numai conducătorul general coordonează și are viziunea de ansamblu.

Organizația are o structură funcțională birocratică și 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 și în cadrul unui proiect, de aceea organizația nu are nevoie de schimbări fundamentale în structura inițială.

Puncte tari.

Unul din punctele cheie ale acestui tip de organizații constă în gruparea resurselor similare. Gruparea staff-ului pe funcții ajută la o dezvoltare tehnică excelentă. Este mult mai ușor să conduci specialiști când ei sunt grupați și când șeful departamentului are experiență profesională și este perfecționat în anumite discipline.

Această structură de asemenea aduce securitate și confort, de exemplu un departament de ingineri este un aranjament organizațional confortabil și creează o oportunitate de carieră pentru un tânăr inginer.

Un astfel de proiect poate începe repede deoarece șeful de departament anunță angajații ce sarcini au fiecare fără ca aceștia să își schimbe biroul sau să afecteze relația de raportare.

Puncte slabe.

Când organizația este implicată în diferite proiecte, pot apărea conflicte între prioritățile relative ale acestor proiecte, care ar putea fi în competiție pentru aceleași resurse.

Departamentele funcționale pun mai mult accent pe specificul departamentului și mai puțin pe obiectivele proiectului.

Inerția și lipsa de motivare pot apărea în momentul în care oamenii nu știu care proiect are prioritate mai mare. Rezultatele pot fi limitate și totodată anumite eforturi nu vor fi făcute pentru anumite proiecte.

1.1.1.2. *Organizația proiect*

În cadrul structurii funcționale se creează o structură specifică proiectului. În aceasta structură sunt luați oamenii din departamentele lor inițiale și puși laolaltă în scopul special al creării unei miniorganizații în cadrul organizației mari. Structura creată are caracter temporar, pe durata proiectului iar persoanele care lucrează în cadrul acestei structuri se vor întoarce la sfârșitul proiectului în departamentele inițiale sau vor fi implicați într-un alt proiect.

Conducătorul unității are autoritatea, responsabilitatea și resursele necesare pentru conducerea proiectului fiind astfel managerul general al unei unități mici.

Puncte tari.

Avantajele acestui tip de organizație constau în unitatea de comandă și existența unui singur scop. În opoziție cu structura organizațională funcțională, organizația proiectului pune accent pe obiectivele proiectului.

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

Comunicarea în cadrul organizației se realizează relativ ușor și un spirit de echipă se dezvoltă pentru că fiecare știe că este acolo să facă ceva și să își consume timpul și energia în scopul atingerii unei părți din întregul rezultat.

Angajații se simt motivați pentru că știu clar punctul de contact, văd progresul pe care îl fac și știu ce scop au, ceea ce este în contrast cu structura de tip funcțional.

Puncte slabe.

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

O organizație de tip proiect poate duce la o folosire inefficientă a resurselor, de exemplu deși este nevoie de un contabil cu jumătate de normă în două proiecte, acestea fiind organizații 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 lucrează într-un proiect adesea își pierde relațiile cu prietenii și familia datorită timpului mare petrecut lucrând pentru proiect.

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

1.1.1.3. *Organizația matricială*

Organizația matricială este o structură multidimensională care încearcă să maximizeze punctele tari ale organizației funcționale și de tip proiect și totodată să îi minimizeze punctele slabe.

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

Puncte tari.

Echilibrul între cele două structuri prezentate anterior este asigurat de această structură prin care întrepătrunderea coordonării departamentelor funcționale și 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 ușor de identificat decât într-o organizație funcțională
- ii. Structura matricială duce la o folosire eficientă și un control riguros al resurselor
- iii. Comunicarea și schimbul de informații sunt asigurate prin matrice mult mai ușor decât prin sistemul ierarhic al organizației funcționale
- iv. Mai multă flexibilitate în asigurarea folosirii resurselor umane și de capital
- v. Terminarea proiectului nu devine astfel o dramă.

Puncte slabe.

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

Managerii de proiect au mai puțină autoritate în ceea ce privește departamentul funcțional iar șefii de departament simt că acești coordonatori de proiect intervin pe teritoriul lor de acțiune.

Alte puncte slabe:

- i. Structura matricială este mai greu de controlat și monitorizat

- ii. Ambiguitatea creată în structura matricială este o problema pentru manageri
- iii. Scopurile organizației proiectului pot fi diferite de cele ale organizației funcționale ducând la apariția conflictelor de putere și de asigurare a resurselor
- iv. Efort dublu pentru persoanele implicate
- v. Costuri crescute de timp datorită ședintelor și întârzierilor în luarea deciziilor

1.1.1.4. Amestecul formelor organizaționale.

Structura proiectului este adesea organizată pe baze funcționale deoarece oamenii sunt adesea luați din cadrul unor structuri funcționale și aduși în proiect unde creează o mică întreprindere ca reprezentanți ai diferitelor departamente, astfel această mica companie ajunge să fie structurată funcțional.

Este posibil de asemenea să avem de a face cu un amestec al celor trei forme pentru același 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 roțițe neînsuflețite.

Punctele tari ale metaforei “Organizației Mașină”	Limitele metaforei „Organizației 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 PRACTICĂ - 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 Organizației Organism	Limitele metaforei Organizației 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 reuși aceste lucruri, organizațiile sunt atente la mediile externe și reacționează la acestea. Realizarea congruenței cu mediul devine o sarcină managerială cheie. Perspectiva 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 PRACTICĂ - 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 permis existența organizațiilor "virtuale" cu procese în derulare, 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 învățare.

Crearea organizațiilor care învață.

În cadrul orientării învățării organizaționale, o foarte importantă distincție se face între învățarea de tip *single-loop* (bucă simplă) și *double-loop* (bucă 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 misiune¹.

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 trebuie:

- a. să scaneze în permanență mediul înconjurător și să anticipeze schimbarea, detectând orice variații care ar putea să 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 dezvolte 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 acționează, 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 funcție de succesul soluției pilot, și de situația îmbunătățirilor necesare identificate și aria de aplicare a întregii inițiative, poate să apară necesitatea repetării 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 oprește 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 Organizației 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 PRACTICĂ - 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 japonez 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 etnocentrism. 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 interacțiunilor sociale a:

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

3) Coalițiilor 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 PRACTICĂ - 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 consecințele 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 dictatorială absolută, organizare paternalistă. Managerul determină activitatea grupului, fixează sarcinile de muncă și metodele de lucru; stilul este eficient, dar generează tensiuni, frustrări, apatie, nemulțumiri putând duce chiar la ostilitate și agresivitate.
- 2) **Birocrată** – în cadrul căreia regulile guvernează activitatea organizatorică, legile și sistemele de reglementare; acest tip de organizație are ca temelie de funcționare raționalitatea, eficiența și legalitatea; deține o ierarhie clar demarcată a autorității -

fiecare funcție este controlată și supervizată de o funcție superioară, astfel că organizația birocratică arată ca o piramidă, având poziția 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-experti", 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 discută problemele și ia decizii împreună cu grupul chiar dacă face aprecieri obiective și realiste asupra activității celorlalți; stilul este eficient, 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 guvernate 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 înțeleșului 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 Organizației Politice	Limitele metaforei Organizației 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 raționalității organizaționale este dezvăluit. Politica este o trăsătură naturală a organizației. Metafora politică ridică întrebări fundamentale 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 PRACTICĂ - 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 și responsabilitatea individuală, fiind pe termen lung distructivă.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 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 fundamentale a schimbării.

- 2) Vedem că forțe sistemice adânci fie blochează în mod constant organizațiile 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 PRACTICĂ - 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 țintește 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 PRACTICĂ - 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 organizației

Organizația are o misiune și obiective clar stabilite, vizând perfecționarea și calitatea serviciilor specializate asigurate. Organizația stabilește un ansamblu de norme care fixează fiecărui individ limite și direcții de acțiune, o anumită intensitate a acțiunii. Încercând să se adapteze condițiilor impuse de organizație, indivizii tind să-i modifice structura, adăugând structuri formale (oficiale), o structură informală, neoficială. Într-o organizație interacțiunile dintre indivizi se derulează în baza unor obiective comune și a unor reguli generatoare de acțiuni colective.

Deși aparent diferite, între *instituții* și *organizații* există o relație de interdependență, relație ce îmbracă cel puțin trei aspecte:

- a. Orice organizație se constituie având la bază instituția, aparatul normativ constituindu-se atât într-o pârgă de constrângere a performanțelor organizației respective, cât și într-un sistem ce asigură funcționarea organizată a indivizilor.
- b. Organizațiile pot determina schimbările instituționale prin tipologia relațiilor interumane și prin experiențele de viață care oferă cadrul propice regenerării sistemului normativ.
- c. Orice organizație poate reproduce instituția sau o poate schimba, acceptând sau nu instituționalizarea.

În fapt, elementul de bază ce diferențiază organizația de instituție este tipul de management acceptat și asumat la nivel funcțional – structural.

Organizația poate fi analizată din mai multe perspective:

Perspectiva sistemică - scoate în evidență semnificația componentelor organizației, în primul rând a structurii și a proceselor interne, a intrărilor și a ieșirilor și a modului în care sunt prelucrate (“procesate”) și corelate intrările și ieșirile, realizându-se în acest mod adaptarea organizațiilor.

Perspectiva structură - funcție - presupune abordarea duală: atât organizațională (modul în care organizația este structurată sau proiectată) cât și funcțională (modul în care operează sau funcționează)

Perspectiva dinamică - facilitează perceperea acestora ca procese în permanență desfășurare.

Perspectiva grupală - accentuează importanța resurselor umane, a factorului uman în organizații; indiscutabil, eficiența oricărei organizații nu poate rezulta decât din însumarea performanțelor individuale ale membrilor echipei;

Structura sau forma unei organizații depind de funcția sa. Organizațiile evoluează de la unități funcționale singulare la unități complexe implicate într-un mare număr de activități, motiv pentru care devine esențială împărțirea sarcinilor între membrii organizației. Apar totodată noi funcții al căror loc și rol trebuie să fie stabilite. Nevoia de a coordona diferitele activități dau naștere unei ierarhii care este proiectată în așa fel încât să le permită managerilor să dețină controlul asupra organizațiilor, să asigure îndeplinirea nevoilor angajaților și să ia decizii mai bune.

Principalele caracteristici ale organizațiilor pot fi grupate astfel:

- a. **Structura** organizațională (complexitate, mărime, roluri și statute, relații, diferențierea activităților);
- b. **Controlul** organizațional (structura ierarhică, relațiile de autoritate și putere, staff, birocratizare);
- c. **Comportamentul** organizațional (scopuri, climat și cultură organizațională);
- d. **Schimbarea** organizațională (flexibilitate, promovarea inovațiilor, dezvoltarea personalului).

Organizația este o formă concretă de desfășurare a activității umane în diferite domenii: economic, social, cultural, politic etc. Orice tip de activitate trebuie administrată. De aceea, orice organizație funcționează 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 PRACTICĂ - 10

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

ORGANIZAȚIE — asociație de oameni cu concepții și preocupări comune, conform unui regulament, statut în vederea depunerii unei activități comune.

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

Argumentați răspunsul dat într-un scurt eseu!

1.3. Stiluri de conducere

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

Răspunsul este aproape întotdeauna același: 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 educațional se recomandă utilizarea unui leadership inspirațional, dat fiind că maniera de folosire a puterii reflectă valorile, normele personale ale celor din conducere, precum și valorile promovate în cadrul instituției școlare.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 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. De 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 și managementului în context educațional, diversă atât din punctul de vedere al premiselor teoretice și al metodologiei utilizate, cât și al concluziilor formulate (Heck și Hallinger, 2005). Pe ansamblu, însă, se recunosc efectele pozitive ale diferitelor forme de leadership participativ, precum și importanța adaptării la context a manierei de exercitare a influenței și puterii (Davidoff și Lazarus, 2002; Muijis și Harris, 2003; Reynolds et al, 1996/2005).

Numeroase studii arată că stilul de leadership al directorului influențează motivația profesorilor și calitatea predării de la clasă, în timp ce calitatea predării are efecte puternice asupra motivației și rezultatelor elevilor (Fullan, 2001; Muijis și Harris, 2003; Sergiovanni 1999). Dincolo de aceste realități, și dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice, care să susțină misiunea educațională a școlii, este facilitată de adoptarea de către director a unui stil transformațional de leadership transformațional (Marks și Printy, 2003).

Burns (1978) a propus, pentru prima oară, distincția dintre *stilul tranzacțional* și *cel transformațional*.

Leadership-ul tranzacțional este acel stil de conducere bazat pe un schimb direct și echilibrat între lider și secundanți: angajații își îndeplinesc sarcinile la nivelul standardelor specificate, iar liderul îi recompensează; liderul folosește un stil participativ și angajații vin cu idei bune (Burns, 1978). Deși nu este întotdeauna foarte ușor de realizat, acest stil de conducere este unul destul de des întâlnit în organizațiile eficiente și performante (Johns, 1998). Totuși, există și exemple mai dramatice de leadership, în care liderii au avut un impact mult mai profund asupra secundanților, insuflându-le o nouă viziune, fapt ce a condus la un nivel mult mai puternic de angajament față de o organizație, un departament, sau un obiectiv. Un astfel de stil de leadership este denumit transformațional deoarece liderul schimbă în mod decisiv convingerile și 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) susține că liderii transformaționali au trei calități foarte importante (stimularea intelectuală, considerația individuală și carisma), și sunt experți utilizarea a două procese esențiale în relațiile cu subordonații (clarificarea rutei spre obiectiv și recompensarea performanței).

Liderii transformaționali reușesc să clarifice subalternilor calea care trebuie urmată în vederea atingerii obiectivelor. Deși ei formulează scopuri ambițioase, liderii transformaționali sunt capabili să prezinte și să își clarifice propria viziune în termeni care pot fi înțeleși de către ceilalți, ceea ce demonstrează o înțelegere autentică a nevoilor celorlalți (Johns, 1998). Mai mult, ei

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

“Managerul de succes trebuie să fie un evaluator bun și să aibă o curiozitate naturală. Aptitudinile și motivele persoanelor aflate sub conducerea sa sunt variate; deci, managerii trebuie să aibă capacitatea de a simți și de a evalua diferențele. Dacă motivele și nevoile celor conduși 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 influență prin intermediul comunicării asupra altor persoane, orientându-le spre îndeplinirea anumitor obiective.

„Leadershipul este o parte a managementului, este abilitatea de a convinge pe alții să caute în mod entuziast atingerea unor obiective definite. Este factorul uman care asigură coerența unui grup și îl motivează pentru atingerea unor scopuri²”.

1.3.2. Abordări ale leadershipului

Subiectul leadership este foarte vast și a reușit să genereze o uriașă 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 situațională

a. Teoria trăsăturilor

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

² Davis.K., *Analiza, Practici precum și implicațiile pentru Modelare și Simulare*, Ed. Softcover, New York, 2007, pg.23

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

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

c. Teoria situațională

Leadershipul situațional se bazează pe combinarea dintre:

- i. indicațiile și sfaturile pe care liderii le dau – comportarea față de sarcină;
- ii. suportul emoțional pe care un lider îl conferă – comportamentul față de ceilalți;
- iii. gradul de receptivitate pe care cei conduși îl au față de executarea unei anumite sarcini, funcții sau obiectiv.

Comparație între lideri și manageri (Warren, 1957)

LIDERI	MANAGERI
Cuceresc contextul, mediul ostil ce ne înconjoară, care adesea pare să conspire împotriva noastră și care ne va sufoca dacă îl lăsăm	Se predau acestui mediu
Inovează	Administrează
Dezvoltă	Menține
Se focalizează pe oameni	Se focalizează pe sistem și pe structură
Inspiră încredere	Se bazează pe control
Au o perspectivă pe termen lung	Au o perspectivă pe termen scurt
Se întreabă ce și de ce	Se întreabă cum și 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 combinație a centrării acestuia pe sarcină sau pe relațiile interumane:

- centrarea pe sarcină – liderul este cel care poate organiza și defini rolurile fiecăruia, la nivelul organizației, detaliază privind ce, când, unde și cum se pot realiza anumite aspecte, să stabilească modalități de comunicare.
- centrarea pe relații - liderul este cel care poate crea și menține relații între el și subordonați, stabilește cele mai eficiente moduri de comunicare, oferă susținere socială și emoțională, practică ascultarea activă, empatia.
- cea de-a treia dimensiune: un lider este eficient, dacă reușește să își adapteze stilul situației unde acționează;

APLICAȚIE PRACTICĂ - 12

Identificați o problemă des întâlnită în viața școlii și prezentați modalitățile de soluționare a acesteia de către leader și de către manager.

Există păreri diferite în percepția cotidiană dacă liderii sunt născuți cu anumite caracteristici care le-au permis să-și influențeze semenii sau dacă aceste calități se pot dobândi prin muncă asiduă sau dacă unele persoane, fără a dori responsabilități sau recompense, pot influența oamenii să aibă încredere în ei pentru a-și atinge scopurile personale (care pot coincide sau nu cu cele ale organizației). Deși, practic, este imposibil de dovedit, se pare că anumiți oameni au avut calități

înnăscute pentru a fi conducători, iar intuiția lor, abilitatea de a “lua în stăpânire” noile posibilități, simțul realității i-au scos în evidență.

„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 și cristalizate în fenomene de natură psihosocială, cum ar fi atitudinile, opiniile, judecățile, deprinderile de acțiune. Dacă un conducător, de exemplu, îi consideră pe subordonați incompetenți, comportamentul său va avea ca rezultat respingere din partea subordonaților. Prin contrast, un stil cooperant, amabil, va duce la instaurarea aceluiași climat între membrii echipei.

Max Weber a conceput modelul charismatic, conform căruia conducătorii au calități 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 charismatic, prezintă profilul unor conducători ale căror trăsături au fost grupate în patru categorii:

1. factori fizici și constituționali (vârstă, energie, sănătate etc.)
2. factori psihologici (intelligență, cunoștințe, intuiție, originalitate, trăsături temperamentale)
3. factori psihosociali (diplomație, sociabilitate, popularitate, prestigiu)
4. factori sociologici (statut economic și social, nivel socioeconomic etc)

Modelul situațional se adaugă modelul charismatic, arătând că succesul unui manager nu ține doar de factorii personali, ci este influențat de caracterul grupului condus, de potrivirea dintre profilul personal și particularitățile grupului.

Cercetătorii au propus și un alt model, modelul mixt: acesta fiind considerat o funcție a persoanei, a situației, dar mai ales a relației dintre aceștia. Relația dintre manager și situație este privită din prisma structurării și stăpânirii situației de către manager.

Cea mai cunoscută împărțire a stilurilor de conducere aparține lui K.Lewin și cuprinde:

- a. *Stilul autocratic*, în care conducatorul ia singur majoritatea deciziilor, determină în amănunt activitatea subordonaților, le fixează sarcinile de muncă și metodele de lucru. Stilul este eficace, dar generează tensiuni, frustrări, nemulțumiri, apatie și chiar rezistența din partea subordonaților. Este indicat în situațiile de criză, încordate, în care timpul, calitatea și fondurile bănești angajate sunt factorii determinanți;
- b. *Stilul democratic*, în care conducatorul își implică larg subordonații individual sau în grup, în fixarea obiectivelor de atins, stabilirea strategiilor de urmat, evaluarea performanțelor realizate. Stilul este eficace, asigură stabilirea unor relații de bună colaborare leader-subordonați și a unui climat socio-afectiv plăcut, precum și independența de acțiune a membrilor grupului;
- c. *Stilul "laissez-faire"*, în care conducatorul lasă subordonaților săi întreaga libertate de decizie și de acțiune, le furnizează unele informații suplimentare și nu se interesează de desfășurarea activității acestora. Stilul conduce la înregistrarea unei eficiențe regresive a activității grupului (din cauza faptului că se lucrează la întâmplare, fără angajarea profundă în muncă a subordonaților) și favorizează, la început, instalarea unei atmosfere destinsă de lucru.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 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 ști 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 alții este împlinirea managerului.

A-i inspira pe alții 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 diferența dintre manager și leader.

Experiența a demonstrat însă că, de regulă, un leader nu practică în exclusivitate un singur stil de conducere și că nici un stil nu este potrivit pentru toate situațiile cu care se confruntă un conducător. În consecință, cea mai realistă abordare a stilului de conducere constă în considerarea acestuia ca fiind în concordanță cu situația în care se exercită, de personalitatea conducătorului și de capacitatea subordonaților săi, ceea ce va determina același leader să utilizeze diferite stiluri de conducere.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 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 și J. Mouton, o serie de 5 tipuri principale de conducători:

(1) Liderul dornic să placă:	(2) Motivantul:	
✓ vrea să fie agreat de colaboratori și subordonați; ✓ evită conflictele deschise; ✓ dacă “școala este fericită” nimic altceva nu mai contează; ✓ ajunge să-i fleteze pe ceilalți pentru a obține rezultate; ✓ îi pasă de oameni; ✓ are tendințe să conducă bazându-se pe devotamentul subordonaților; ✓ este dispus să acorde “o mână de ajutor”.		✓ face față cu calm conflictelor; ✓ delegă clar; ✓ ia decizii atunci când este necesar; ✓ ajută colaboratorii și subordonații să-și îmbunătățească performanțele; ✓ agreează stabilirea clară de țeluri și acționează pentru îndeplinirea lor; ✓ agreează planurile de acțiune, pe care le monitorizează; ✓ implică subordonații 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 ceilalți, “tinerii din ziua de azi”, guvernul, parlamentul, președenția, etc., pentru “condițiile intolerabile în care își desfășoară activitatea”; ✓ devine delăsător dacă nu este controlat; ✓ este foarte preocupat de statul profesiei și propriul său statut; ✓ este foarte atent la greșelile pe care le comit alții; ✓ critică mereu;	✓ vrea ca lucrurile să se facă așa cum spune el; ✓ spune, dictează și nu ascultă; ✓ nu-i pasă de sentimentele și opiniile celorlalți; ✓ este agresiv dacă este provocat; ✓ pune accent pe controlul subordonaților; ✓ dirijează activitatea ferm spre rezultate.	✓ lucrează “ca la carte”; ✓ menține starea existentă de lucruri; ✓ este mai mul conștiincios decât creativ sau inovator; ✓ este ferm.

Exemplificați printr-un desen o situație întâlnită în viața școlii dumneavoastră în care nu este potrivită o abordare din partea liderului, conform modelelor de mai sus.

Imaginați-vă pentru câteva momente o școală unde domnește buna conviețuire.

- Dacă închideți ochii, ce vă imaginați?
- Ce fac membrii comunității școlare, cum se exprimă și care sunt relațiile dintre ei?

1.3.3. Procesul decizional în cadrul organizației

Una dintre problemele cu care managerii unei organizații se confruntă se leagă de procesul de decizie. Conducerea unei organizații este în permanentă pusă în situația de a alege din mai multe posibilități și de a lua decizii. De altfel, decizia constituie punctul central al activității de management deoarece ea se regăsește în toate funcțiile acestuia.

Pe de altă parte, întreaga activitate de conducere este o înlănțuire de decizii fără de care organizația nu ar putea să funcționeze normal. Orice eșec sau prosperitate a organizației, 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 achiziționarea de noi tehnologii, dar și deciziile luate zilnic de către manager (decizii tactice). În general, deciziile managerilor luate zilnic privesc aspecte organizaționale, cum ar fi: structura, sistemul de control al proceselor de muncă, generarea și modul de alocare a resurselor, soluționări legate de probleme apărute accidental în organizație. Procesul de luare a deciziei nu este un lucru ușor. Greutatea luării deciziilor izvorăște, în multe cazuri, din faptul că managerul fie nu dispune de informații suficiente necesare luării deciziei, fie există conflicte legate de modul în care decizia trebuie să rezolve sau să soluționeze problemele în cauză.

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

depinde modul de rezolvare și soluționare a problemelor în organizație, respectiv alocările de resurse sau modul de atingere a obiectivelor și scopurilor propuse.

Din punct de vedere conceptual, există mai multe definiții legate de conceptul de „decizie”, respectiv „procesul de luare a deciziei”.

După anumiți autori, deciziile sunt considerate ca fiind o linie de acțiune aleasă în mod conștient de către conducerea unei organizații 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 cerințe/nevoi), și care este precedat de o informare și o analiză temeinică a tuturor datelor problemei. Nu în ultimul rând, decizia se poate defini ca fiind o alegere a unei soluții din un grup de soluții alternative posibile.

Prin urmare, considerăm că prin decizie se definește „un proces de gândire, efectuat conștient de manageri, în scopul de alegere a unei soluții din o mulțime posibilă de alternative, precedat de o analiză de date și informații, care generează o linie de acțiune în scopul atingerii unor obiective sau rezolvării unei probleme”.

În schimb procesul de luare de decizie se poate defini ca fiind „procesul de identificare a problemelor și de alegere de alegere a soluției optime din un set de alternative posibile”.

În general, procesul de luare a deciziei presupune următoarele:

- a. existența unui decident – persoana (sau persoanele) îndreptățită de a lua decizii;
- b. obiectivul sau obiectivele urmărite prin adoptarea deciziei (de exemplu: rezolvarea unei probleme sau a unei necesități stringente);
- c. existența unui sistem de informare, necesar pentru analizarea de informații și date cu privire la problema sau necesitatea apărută;
- d. mulțimea alternativelor – variantele posibile de acțiune în vederea realizării obiectivelor;

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

- a. Decizia trebuie fundamentată științific, ceea ce impune luarea în considerare a condițiilor concrete și reale, recurgerea la metode logice și raționale care să elimine improvizațiile.

- b. Deciziile trebuie luate prin un proces de gândire rațional, la "rece", fără implicarea stărilor emoționale. În general, implicarea stărilor emoționale 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 și împuternicirea de a lua decizii (au o legitimitate de a decide). În acest mod, se asigură îndeplinirea corespunzătoare a deciziilor de către executanți (subalterni).
- d. Coordonarea deciziilor, aspect care presupune a asigura ca diferite decizii privind diferite domenii din organizație să fie compatibile între ele și aliniate în aceeași direcție.
- e. Deciziile trebuie să fie luate la timpul potrivit fără întârzieri (în timp utile) și în locurile potrivite. Este de preferat o decizie bună luată la locul și momentul potrivit decât la decizie mai bună (în comparație cu prima decizie) luată cu întârziere.
- f. Decizia trebuie să fie completă, în sensul să cuprindă toate elementele și aspectele necesare înțelegerii și aplicării corecte a acesteia. În acest sens, trebuie urmărit modul de formulare de decizie, obiectivele urmărite, specificațiile (normele și procedurile) de aplicare și implementare, timpul de implementare și acțiune, persoanele sau grupurile de persoane implicate în implementare.
- g. Decizia trebuie să fie eficientă urmărindu-se obținerea 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 anumiți factori cum ar fi: preferințele personale ale managerilor, dacă decizia este o decizi programatică sau nonprogramatică, de nivelul condițiilor 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 asumții economice. Astfel, acest model consideră că managerii unei organizații au să ia deciziile în mod logic și rațional, care o să fie în beneficiul și interesul economic al organizației. Cu alte cuvinte, managerii iau decizii care au să maximizeze interesul sau beneficiile economice al organizației.

b. Modelul administrativ de luare a deciziei

Acest model descrie "cum" se ia decizia, de către manageri, în diferite situații reale, respectiv în cazul deciziilor nonprogramatice, sau decizii în condiții de incertitudine și ambiguitate. Multe dintre deciziile manageriale nu sunt suficient programatice din lipsă de timp sau informații, aspecte care conduc ca managerii să nu fie în stare sau în măsură să adopte modelul clasic de adoptare a deciziilor chiar dacă ar dori 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 condiții de incertitudine și informații disponibile limitat, iar managerii nu ajung la o înțelegere cu privire la scopurile și obiectivelor urmărite de decizie precum și cursul acțiunii care trebuie urmat în urma deciziei luate.

Multe dintre deciziile ce privesc aspecte organizaționale implică mai mulți manageri, manageri care urmăresc diferite scopuri și obiective, aspect care reclamă ca aceștia să discute și să facă schimb de informații între ei, respectiv să ajungă la anumite înțelegeri cu privire la deciziile care urmează a fi luate. Astfel, mulți manageri sunt implicați în construirea de coaliții pentru a determina aplicarea unei decizii. În acest caz, coalițiile se definesc ca fiind alianțe formale sau informale compuse din manageri sau factori de decizie care urmăresc sprijinirea unor scopuri specifice. Prin urmare, construirea de coaliții constituie un proces firesc de formare de alianțe între manageri pentru sprijinirea sau impunerea unei decizii în organizație.

Tabel 1 - Caracteristicile principale ale modelelor de luare a deciziilor

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

Informațiile sunt total disponibile vis-a-vis de alternative și rezultatele alternativelor	Informațiile sunt limitate vis-a-vis de alternative și rezultatele alternativelor	Informațiile sunt ambigue și inconsistente vis-a-vis de alternative și rezultatele alternativelor
Alegerea individuală și rațională orientată spre rezultate care maximizează	Alegere care satisface minimal criteriile decizionale	Negocieri și discuții între diferite grupuri și coaliții

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

- a. Recunoașterea necesității de a lua decizii - conștientizarea de probleme sau oportunități este prima etapă în procesul decizional, și solicită o supraveghere permanentă a mediului interne și extern;
- b. Analiza și diagnosticarea alternativelor - pentru evidențierea cauzelor, se recomandă managerilor (Kepner, C.H, și Tregoe, B.B., 1965), să încerce să identifice răspunsuri la următoarele întrebări :
 - i. Care este situația exactă, reală și concretă apărută ?
 - ii. Ce care sunt efectele și repercusiuni asupra altor aspecte, procese sau lucruri?
 - iii. Când și cum s-a produs (de ce s-a produs) ?
 - iv. Care sunt cauzele și 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 soluții alternative care să răspundă cerințelor situației.
- d. Alegerea și selectarea alternativelor – cu alegerea celei mai bune alternative, având în vedere că, în general:

- i. în cazul rezolvării problemelor, soluția alternativă cea mai bună este cea soluție care rezolvă cel mai bine problema cu un minim de resurse.
- ii. În cazul oportunităților, soluția alternativă cea mai bună este soluția 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 informații cu privire la cât de bine a fost implementată decizia, respectiv dacă decizia a generat rezultatele scontate.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 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 înțelege o uniune de 2 sau mai multe persoane care interacționează și își coordonează propriile munci și activități pentru atingerea sau îndeplinirea unor obiective sau scopuri (Larson, C.E., LaFasto, F. M. J., 1989). Această definiție evidențiază 2 aspecte legate de echipă, și anume:

- a. echipa este formată din 2 sau mai multe persoane;
- b. echipa presupune o interacțiune și coordonare, regulată, între persoane (între membrii echipei);
- c. persoanele din echipă (membrii echipei) au și împărtășesc același obiective și scopuri de îndeplinit;

Pentru multe organizații munca în echipe constituie un mare succes, succes care include creșterea productivității, îmbunătățirea calității produselor și nu în ultimul rând creșterea nivelului de creativitate, inovare în rândul angajaților.

Pe de altă parte, munca în echipă poate conduce, în anumite circumstanțe, la creșterea satisfacției în muncă a angajaților. Trebuie avut însă în vedere că simpla organizare a angajaților în echipe nu garantează o creștere a eficienței și a beneficiilor legate de organizație. În acest sens, datoria și sarcina managerilor este să creeze și să dezvolte acele condiții și procese (activități) 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". Deși, la modul general, echipa este un grup de oameni, termenii de "echipă" și "grup" rareori sunt interschimbabili; echipa înseamnă scopuri și obiective comune, iar responsabilitatea este colectivă.

Diferențele dintre echipă și grup de persoane sunt ilustrate mai jos:

Tabel 2 - Echipă vs. grup de persoane

Grup de persoane	Echipă de angajați
Are desemnat un lider bine definit din punct de vedere al prerogativelor și puterii deținute	Conducerea este împărțită sau se face prin rotație, poziția de lider nu este așa de bine definită
Orientare spre responsabilizarea individului	Orientarea spre responsabilizarea grupului
Orientat spre scopuri și obiective de interes personal	Orientat spre obiective și viziuni de interes de grup
Orientare spre realizarea de sarcini individuale	Orientare spre realizarea de sarcini de grup
Produse și servicii executate individual	Produse și servicii executate de grup
Măsurarea eficienței prin metode mai degrabă indirecte - influența și aportul personal la atingerea obiectivelor afacerii (performanțe financiare)	Măsurarea eficienței prin metode mai degrabă directe - evaluarea muncii colectivului echipei
Discuții, decizii și activități delegate la nivel de indivizi	Discuții, decizii și activități împărtășite de echipă (la care participă toată sau o parte din echipă)

Eficiența echipei într-o organizație și munca de echipă sunt influențate de o serie de factori. La modul general, eficiența muncii în echipă (eficiența echipei) se evidențiază din perspectiva următoarelor aspecte :

- a. **rezultatele productive echipei** - acestea se referă la calitatea și cantitatea „ieșirilor” (output) și al rezultatelor (outcomes) nunciilor efectuate de echipă, în concordanță cu nivelul de atingere a obiectivelor stabilite.
- b. **Satisfacția membrilor echipei** – se referă la abilitatea echipei de a satisface într-un grad ridicat (a atinge un nivel ridicat) nevoile și cerințele individuale (personale) ale membrilor

grupului. Satisfacția membrilor echipei are o influență majoră asupra întregii echipe, deoarece un nivel ridicat de satisfacție asigură menținerea statutului de membru în echipă a indivizilor, respectiv asigură un nivel ridicat de angajare a acestora.

- c. **Capacitatea de adaptare și învățare** – se referă la abilitatea echipei (membrilor echipei) de a asimila noi cunoștințe, noi abilități și noi îndemnări necesare efectuării mai eficiente a sarcinilor și activităților ce le au de îndeplinit. Această capacitate este importantă pentru echipă, deoarece modul de asimilare și învățare ajută echipa să se adapteze, să profite sau să se apere de noile amenințări sau oportunități oferite de mediul exterior.

Unul dintre factorii care influențează eficiența echipei sunt cei legați de contextul organizațional, respectiv de structura formală a organizației, de factorii de mediu exterior, de tipul și tăria culturii organizaționale existente, de sistemele de control și recompensă implementate în organizație.

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

În fapt, caracteristicile echipei, impuse de manager, influențează procesele interne din echipă, procese care la rândul lor vor influența rezultatele și satisfacția membrilor echipei precum și nivelul de contribuție la gradul de adaptabilitate a organizației la mediu.

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

1.4.2. Tipuri de echipe

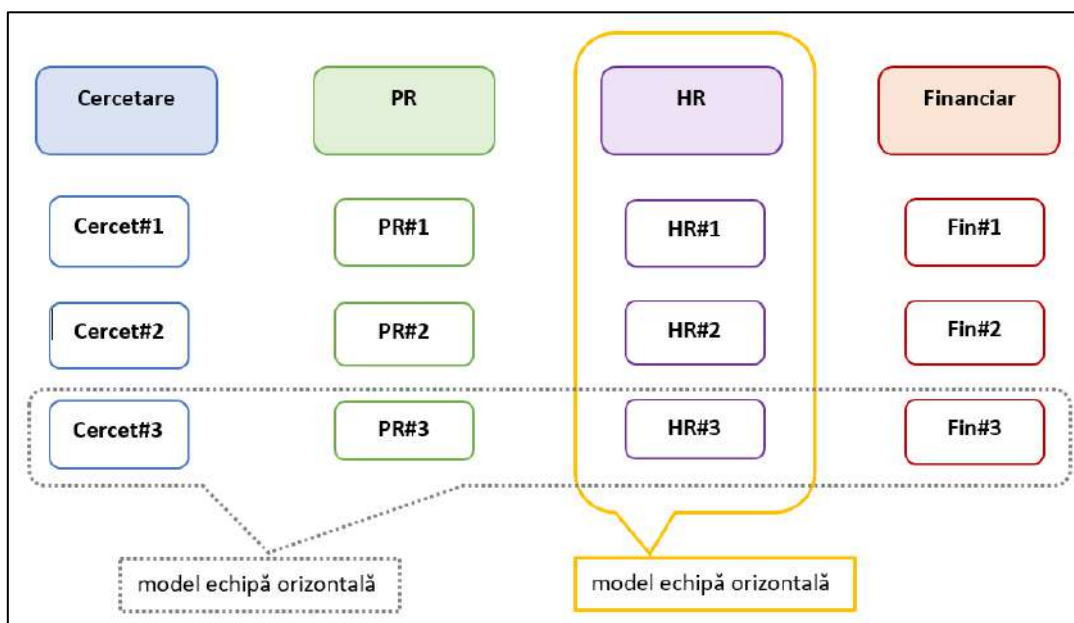
În general, în organizații există mai multe tipuri de echipe. Cele mai frecvente moduri de clasificare a unei echipe se face ori în termeni structurali (creație sau structură ca parte a structurii formale a organizației) ori în termen de eficiență (creație sau structură informală pentru

creșterea productivității, performanțelor și participării (angajamentului) oamenilor la anumite activități).

Cele mai frecvente forme de echipă sunt:

- a. *Echipe informale* - sunt echipe care nu au o structură formală bine definită în cadrul organizației; membrii echipei se constituie în echipă pentru a rezolva anumite probleme fără existența unei statul formal de membru (statul consfințit prin regulamente și proceduri) sau a unei structuri formale.
- b. *Echipele formale* - create de organizații ca parte a structurii organizaționale formale. Această clasă, se regăsește sub 2 forme (forme care reprezintă relațiile structurale pe verticală și orizontală dintr-o organizație), și anume:
 - i. *echipe verticale (funcționale)* - compuse din manageri și/sau subalterni lor pe aceeași linie de comandă ierarhică, cu posibilitatea de a include trei sau patru nivele ierarhice. Adesea, acest tip de echipe au o singură locație în organizație și aparțin unui singur departament.
 - ii. *echipe orizontale* - compuse din angajați de la același nivel ierarhic dar proveniți din diferite domenii de specialitate. O echipă orizontală se formează din persoane provenite de la diferite compartimente sau departamente, ale căror activități presupun acțiuni diverse și specifice multe domenii de activitate (Owens T., 1989). De regulă, în momentul în care obiectivele au fost atinse, echipa de desființează, 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 organizației să schimbe mai bine informații;
 - b. atingerea anumitor obiective este extrem de eficientă și eficace;
 - c. dezvoltarea procesului de creativitate și apariție de noi idei și soluții pentru problemele organizației;
 - d. dezvoltă performanțele angajaților (se pune în valoare mai bine profesionalismul angajaților).
- c. *Echipe autodirecționate* - aceste echipe sunt echipe care se gestionează, administrează și conduc singure, în virtutea unei autonomii acordată membrilor echipei de către managerii organizației: membrii echipei sunt responsabili pentru desfășurarea activităților, pentru luarea deciziilor, rezolvarea problemelor apărute, stabilii monitorizarea și evaluarea performanțelor atinse de echipă, gestionarea comportamentelor membrilor echipei, etc.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 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 și anume:

A. Formare - este considerată perioada de început, perioadă de orientare, tatonare și cunoaștere. În această etapă, membrii echipei tind să 'spargă gheața' prin comunicare și stabilire de posibile prietenii. În această etapă membrii echipei văd care sunt comportamentele care sunt acceptate de alți 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 dependenți de echipă până în momentul în care realizează și conștientizează care sunt regulile de comportament și conduită în echipă. Pe de altă parte, în această fază membrii echipei au ca preocupare principală încercarea de a afla care sunt așteptările legate de ei (ce așteaptă echipa de la ei). De-a lungul perioadei de formare, managerii trebuie să acorde timp și libertate membrilor echipei pentru a se cunoaște, informa și stabili contacte unul cu celălalt.

B. Conflict - în acest stadiu apar la suprafață personalitatea individuală a membrilor echipei. Membrii echipei devin din ce în ce mai hotărâți și categorici în clarificarea rolurilor lor, precum și a poziției lor în echipă. Această etapă este marcată prin conflicte și dezacorduri. Membrii echipei, în încercarea de a obține o poziție mai avantajată sau de putere, respectiv pentru a se impune în fața restului membrilor în echipă, generează aceste conflicte. De multe ori, membrii echipei pot fi în dezacord chiar cu misiunea și obiectivele echipei, iar pentru câștigarea respectului și a poziției de putere apelează la tactici de aliere și coaliție împotriva altora.

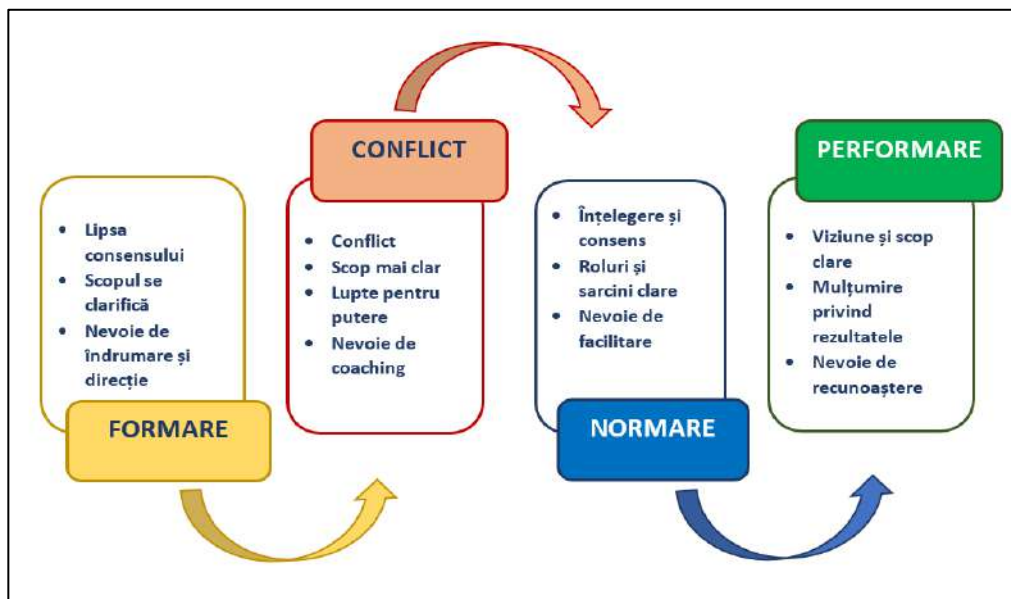
În această etapă se formează subgrupuri care intră în conflict, aspect care poate contribui la ruperea și distrugerea echipei. De altfel, conflictele în cadrul echipei caracterizează această fază. De modul în care echipa știe să dezamorseze conflictele, depinde mai departe dezvoltarea ei spre alte stadii. 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 discuții și dezbaterile echipei chiar dacă aceasta generează în conflicte sau dezacorduri, să fie încurajați să propună idei sau soluții. Nu în ultimul rând, în această etapă membrii echipei trebuie încurajați să lucreze în echipă, respectiv să încerce să se adapteze și să accepte și personalitatea altor oameni din echipă.

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

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

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 excepții, în sensul că pot fi echipe care fiind sub presiune alte cauze nu ajung la ultimul stadiu de dezvoltare sau pot trece prin cele 4 stadii extrem de rapid.

Figura 3 – Stadiile de dezvoltare a echipelor



EVALUARE - 1

Vă rugăm să completați această fișă, indicând componentele care caracterizează organizația din care faceți parte (referiți-vă la cel puțin 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/>



CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ.

2.1. Cultura organizațională. Tipuri de cultură organizațională.

Cultura organizațională poate fi definită drept un complex specific de valori, credințe conducătoare, reprezentări, înțelegeri, căi de gândire împărtășite de membrii unei organizații, care determină modurile în care aceștia se vor comporta în interiorul și în afara organizației respective și care sunt transmise noilor membri drept corecte³.

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

1. cultura organizațională se constituie și evoluează sub influența unor tendințe dominante și a unor elemente de schimbare care acționează la nivelul învățământului, dar și în cadrul altor componente ale societății;
2. demersurile orientate către schimbarea unor elemente culturale în contextul școlii trebuie să țină seama de întregul evantai de factori sociali și educaționali care au impact în acest domeniu;
3. cultura organizației școlare trebuie să integreze valori, principii, practici ale unor modele de gândire și formare care sunt în acord cu exigențele unei societăți democratice și cu cerințele economiei de piață.

Cultura organizațională este importantă deoarece ea poate să susțină sau să afecteze eficiența activității și îndeplinirea scopurilor instituției (Johns, 1998). În zadar la nivel de management se

³ Kenichi O. , "Inteligența strategului" București, Editura Teora, 1998, pg. 154

formulează obiective ambițioase, dacă valorile și credințele membrilor organizației nu le susțin. În această situație, misiunea formulată și susținută oficial nu are nici o valoare autentică, și nici nu va fi cu adevărat îndeplinită.

Mulți specialiști consideră cultura organizațională ca având 2 mari funcții critice pentru organizație și anume (R. L. Daft):

- a. *Constituie principalul mecanism de integrare a membrilor organizației*, aspect important deoarece îi ajută pe aceștia să învețe și să știe cum să se raporteze și relaționeze cu alte persoane ("cum" și cu "cine" trebuie să comunice și să colaboreze). De altfel, integrarea internă înseamnă că membrii organizației dezvoltă o "identitate colectivă" care ajută ca aceștia să lucreze mai eficient împreună. Cultura organizațională este aceea care "ghidează", zi de zi, comportamentul și relațiile de muncă între angajați. De asemenea, cultura organizațională este cea care determină, în organizație, modul în care membrii comunică și conlucrează, statutul și nivelul de putere a fiecărui membru, respectiv care comportamente și conduite sunt acceptate și care respinse.
- b. *Constituie unul dintre mecanismele care ajută organizația să se adapteze la mediul extern*. Cultura organizațională, prin faptul că impune și promovează anumite comportamente, ajută la "ghidarea" zilnică a activităților membrilor organizației pentru ca ei să își atingă eficient și eficace scopurile și obiectivele pe care le au de atins. Acest lucru, evident, ajută organizația să se apere (să contracareze efectul negativ generat) și/sau să profite (să maximizeze anumite oportunități apărute) de diferiți factori de mediu externi. O cultură organizațională implementată corect care să promoveze acele valori care ajută organizația să își atingă obiectivele, determină major atât creșterea performanțelor, cât și gradul de adaptabilitate.

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

organizație a unui individ. Spre exemplu: organizațiile antrenate în activități de protecția naturii (vezi Greenpeace), organizațiile filantropice sau de caritate, au o mare semnificație simbolică pentru membrii lor. În multe cazuri, membrii acestor organizații sunt fericiți să își ofere serviciile lor gratuit (să facă parte din organizație în mod voluntar), deoarece ei se identifică extrem de mult cu scopurile și obiectivele fundamentale promovate de acestea.

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

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

Modele culturale - modelul lui Geert Hofstede:

Chiar dacă se referă la culturile naționale, poate fi folosit cu succes și la nivel organizațional.

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

- a. "distanță față de putere",
- b. "individualism / colectivism",
- c. "masculinitate / feminitate"
- d. "evitarea incertitudinii" (sau "tolerarea ambiguității").

Factorii care influențează cultura organizațională pot fi:

- i. Interni:
 - ✓ Istoria și tradiția organizației
 - ✓ 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 școli de studii economice din întreaga lume și a fost profesor de antropologie organizațională și management internațional la Universitatea din Maastricht. Este cofondator al Institutului de Cercetări în Cooperarea Interculturală (IRIC).

- ✓ Managerii
- ✓ Salariații
- ✓ Dimensiunea organizației
- ✓ Scop și obiective
- ✓ Perenitatea valorilor și concepțiilor

ii. Externi:

- ✓ Mediul juridico-legislativ
- ✓ Mediul economic
- ✓ Mediul tehnic/tehnologic
- ✓ Cultura națională și/sau cea locală

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

1. Cultura “Pânză de păianjen” - Putere sau club, cu sursa de putere în centru, înconjurată de cercuri concentrice de influență, este întâlnită frecvent în organizații mici, în unele companii comerciale și financiare, precum și în unele sindicate, organizații politice și 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 influențe mai curând, decât pe temei procedural sau pur logic.

Organizațiile cu acest tip de cultură pot răspunde rapid la evoluția evenimentelor, depind puternic, în asigurarea unei reușite continue, de hotărârile celor de la centru.

2. Cultura “Sarcină” - orientată către sarcina profesională, pe sarcina-rețea, în care nodurile pot fi trase și regrupate în diferite feluri, unele fire ale rețelei

Figura 4 - Cultura “Pânză de păianjen”

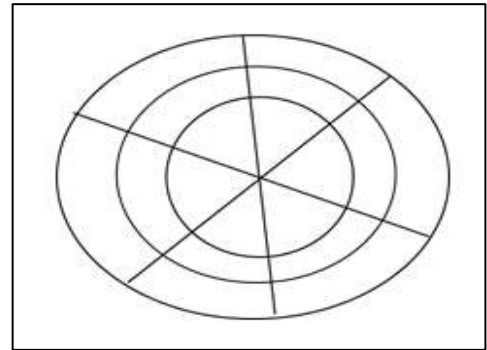
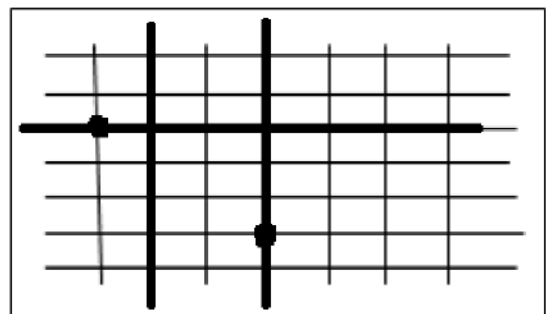


Figura 5 - Cultura “Sarcină” / Rețea

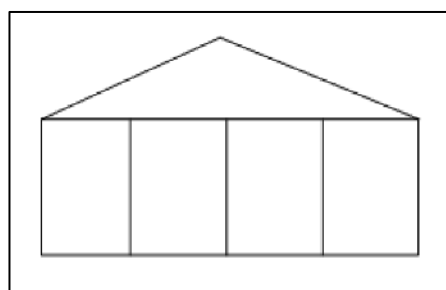


fiind groase sau mai rezistente decât celelalte, iar puterea și influența fiind, în mare parte, localizate în noduri. Accentul în cadrul acestei culturi este pus pe executarea sarcinii, căutându-se asigurarea tuturor resurselor adecvate și a oamenilor potriviți pentru fiecare nivel al organizației, care sunt apoi lăsați să se descurce cât de bine. Cultura de “tip Sarcină” depinde de mobilizarea întregului grup, în scopul îmbunătățirii eficienței, precum și de identificarea individului cu obiectivele organizației. Ca atare, aceasta este o cultură de echipă în care rezultatele grupului se situează înaintea obiectivelor individuale și a celor mai multe divergențe dintre poziții și stiluri. Influența se bazează mai mult pe puterea profesională decât pe puterea poziției sau cea personală fiind, de asemenea, mult mai larg dispersată decât în alte culturi.

Managerul dintr-o cultură de “tip Sarcină” este flexibil și încrezător în capacitatea sa de a acționa într-o atmosferă instabilă și, probabil, de scurtă durată. El trebuie să aștepte să fie judecat în funcție de rezultate și să-i placă să coordoneze munca unor colegi care pot fi mai experți decât el însuși în realizarea diferitelor aspecte ale sarcinii. Fiecare membru al echipei se așteaptă 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 funcționale sau specializate puternice, un grad înalt de formalizare și standardizare, activitatea sectoarelor funcționale și interacțiunea dintre ele fiind controlate prin reguli și proceduri, prin definirea posturilor și a autorității conferite acestora, a modalității de comunicare și prin reglementarea litigiilor dintre sectoarele funcționale.

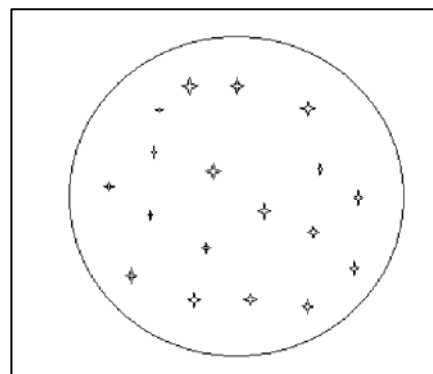
Figura 6 - Cultura “Templu grecesc”



Poziția ierarhică este sursa de putere în această cultură. Oamenii sunt selectați în funcție de îndeplinirea satisfăcătoare a rolului lor, puterea personală nefiind acceptată, iar puterea profesională a expertului fiind tolerată numai pe locul lui propriu; regulile și procedurile reprezintă metode majore de influențare. Centrată pe rol - organizația are seturi de roluri care, unite într-o ordine logică, realizează munca.

4. Cultura “Roi” sau “Persoană” – este centrată pe persoană, acordând importanță majoră individului, în detrimentul organizației. Ea există în puține organizații, deși mulți aderă la unele dintre valorile ei. În cadrul acestei culturi, individul reprezintă un punct central. Ea are rostul de a-i servi și 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 organizaționale

Identificarea și interpretarea culturii organizaționale presupune, în primul rând, o interferență personală (individuală) cu aspectele observabile ale culturii. Dacă pentru o organizație un anumit ritual are o anumită semnificație, pentru o altă organizație același ritual are o altă semnificație.

Cele mai importante aspecte legate de cultura organizațională sunt următoarele:

(1) Ritualuri și ceremonii

Valorile promovate de o cultură organizațională pot fi identificate, frecvent, în ritualuri și ceremonii, respectiv în modul de elaborare și planificare a activităților care se derulează cu ocazia diferitelor evenimente sau situații. Managerii apelează la ritualuri și ceremonii pentru a oferi exemple importante ale valorilor organizației (valorile fundamentale promovate). Ritualurile și ceremoniile se pot defini ca fiind situații și evenimente speciale care au ca drept scop întărirea și consolidarea diferitelor valori speciale. Pe de altă parte, aceste evenimente creează o puternică adeziune în rândul oamenilor (angajaților) legat de valorile și înțeleșurile care sunt împărtășite în organizație, validează și celebrează diferiți eroi care simbolizează cele mai importante credințe și activități (Terence E. Deal, Allan Kennedy, 1983). De exemplu: multe organizații au un anumit ritual de integrare a noilor membri cu scopul de a facilita o tranziție mai ușoară a acestora în organizație, de a crea și consolida relația între aceștia și restul angajaților; 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) Povești și mituri.

Poveștile sunt narațiuni bazate pe evenimente și personaje reale care circulă în rândul angajaților și care povestesc sau transmit anumite informații importante despre organizație noilor membrii veniți în organizație. Multe povești sunt legate de eroii organizației care au servit sau servesc ca modele sau idealuri ale normelor și valorilor culturale (norme de conduită și comportament). Unele povești sunt considerate legende deoarece evenimentele au un caracter istoric și pline de ficțiune. Mituri sunt și ele povești și narațiuni care sunt descriu valorile și credințele organizației, dar care au un caracter ficțiune mult mai profund în comparație cu poveștile (nu sunt susținute de fapte reale). Scopul principal al poveștilor și miturilor este de a transmite și „ține în viață” valorile și credințele organizației.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 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 povești și mituri din școala voastră.

Cum credeți că influențează cultura organizațională a școlii?

(3) Simboluri

Alt instrument de interpretare și promovare a culturii organizaționale sunt simbolurile. Un simbol este un lucru care reprezintă ceva sau pe cineva. Dintr-un anumit punct de vedere, ceremoniile, poveștile și ritualurile sunt toate niște simboluri deoarece ele reprezintă, în definitiv, valori. Alte simboluri pot fi: diferite obiectele fizice expuse în organizație, modul de aranjare a birourilor și mobilierului etc. În această categorie intră de asemenea uniforme, insigne sau medaliile. De asemenea uniforme purtate de polițiști sunt tot niște simboluri care au rolul de a transmite lumii că cel care poartă uniforma aparține unei organizații destinate a veghea la respectarea legii, respectiv are o conduită morală și etică.

(4) Structura organizațională

Un alt element care reflectă cultura organizațională o constituie modul în care organizația este structurată. Modul în care departamentele și oamenii sunt aranjați în organizație, gradul de flexibilitate și autonomie pe care îl au angajații pot spune multe despre valorile culturale promovate în cadrul organizației. De exemplu: în multe organizații, managerul stă să în aceeași încăpăre cu angajații. Acest lucru denotă că organizația promovează ca valoare culturală colaborarea și legăturile dintre membrii organizației, respectiv o apropiere a șefilor cu subalternii lor.

(5) Relațiile de putere

În orice organizație există relații de putere. Aceste relații pot fi relații formale sau informale. În acest sens, sunt organizații care promovează, ca valori culturale, relații de putere formale bazate în special pe competențe ierarhice. În schimb sunt organizații care promovează relații de putere informale bazate pe profesionalismul și experiența angajaților sau modul lor de comportare.

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

De exemplu: sunt organizații în care angajații mănâncă separat în funcție de poziția lor ierarhică (de putere). Astfel, angajații de la baza ierarhiei organizație (muncitorii necalificați) mănâncă la locul de muncă, în vestiar sau în curte; angajații de rând, managerii și personalul din eșalonul de mijloc decizional își iau masa la cantina organizației sau în bucătăria amenajată cu acest scop, iar managerii din vârful ierarhiei iau masa la restaurantul organizației.

Studii de caz:

a. Faceți parte dintr-o organizație în care managerul este puternic, capabil și își aleagă o echipă bună de lucru.

- Cu ce tip de cultură organizațională aveți de-a face?
- Ce puncte slabe îi găsiți?

b. Faceți parte dintr-o organizație structurată ierarhic, cu o organigramă bine stabilită bazată pe fișa postului.

- Cu ce tip de cultură organizațională aveți de-a face?
- Ce puncte slabe îi găsiți?

c. Faceți parte dintr-o organizație în care grupurile de lucru se pot schimba în funcție de sarcină, ierarhia fiind pe planul al doilea.

- Cu ce tip de cultură organizațională aveți de-a face?
- Ce puncte slabe îi găsiți?

Intrebări finale:

- Care este tipul de cultură organizațională ideal pentru dumneavoastră?
- Cum puteți ajunge la ea?

2.2. Școala ca organizație. Elemente ale culturii organizaționale școlare.

Analizând școala prin prisma raportului instituție – organizație, putem afirma că școala este o *instituție* având un statut legal, director, elevi și un corp profesoral; dar este și o **organizație** bazată pe oameni (rețeaua relațiilor dintre indivizii care aparțin acestei colectivități), tehnologie (mijloace, sistem de comunicare, curriculum care vizează realizarea finalităților educației la nivelul școlii) și cultură organizațională.

Ca organizație școala nu face excepție de la regulă: fiind un subsistem al sistemului social global, școala (sistemul educațional) se încadrează atât în categoria organizațiilor puternic subordonate transformărilor din mediu, depinzând de acesta, dar și în categoria organizațiilor care transformă mediul, a celor proactive, creatoare de cultură și schimbare. Și în cazul școlii, asumarea în timp a diferitelor orientări manageriale a amprentat puternic funcționarea acesteia și ne referim în acest sens la modul în care au fost implicate resursele umane în susținerea obiectivelor organizației.

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

Perspectiva modernă, respectiv metafora “Organism” și cea simbolic – interpretativă, respectiv metafora “Culturii” și-au pus amprenta asupra organizației școlare prin schimbarea modelului culturii organizaționale, făcându-se astfel trecerea către cultura sarcinii care capacitează indivizii în încercarea acestora de a răspunde mai ușor la schimbare. Este o cultură de echipă unde calitățile și competențele profesionale sunt mai importante decât statutul conferit de poziția ierarhică. Reprezintă, se pare, un model de cultură organizațională propice școlii actuale și care se pliază momentan cel mai bine pe nevoile sale.

Postmodernismul în educație se remarcă printr-o deconstrucție a vechilor practici educaționale. Este momentul în care schimbările din mediul tehnologic, socio-economic, cultural favorizează

redefinirea idealului educațional și reanalizarea politicilor educaționale din perspectiva necesității alinierii școlii atât la exigențele mediului, cât și la evoluțiile politicilor educaționale din spațiul vest european.

În sistemul de educație există un mediu simbolic care însoțește elevii pe întregul parcurs al perioadei cât sunt membri ai școlilor și care generează un sentiment de apartenență care nu dispare o dată cu plecarea din organizație. Organizațiile școlare trebuie să facă față unei mari provocări: să-și conserve identitatea și unitatea în contextul în care există un grup de membri ai organizației care în mod ciclic pleacă din organizație.

Cum putem face acest lucru? Asemănător celorlalte structuri organizaționale, școala s-a adaptat treptat mediului. A. M. Huberman, încercând să găsească un răspuns la întrebarea „de ce se schimbă școlile atât de încet?”, realiza în anii '70 un studiu comparativ între școală și diferite întreprinderi comerciale sau industriale. Studiul i-a relevat faptul că în general sistemele de învățământ opun o rezistență mult mai mare față de inovații, dificultățile aparținând mediului intern al școlii.

"Avem tendința să credem că se poate separa strategia de cultură, dar nu reușim să observăm că, în cele mai multe organizații gândirea strategică este profund colorată de ipoteza tacită despre cine sunt ei și care este misiunea lor ."

(Edgar Schein, profesor la MIT Sloan School of Management)

Școlile reprezintă o categorie aparte de organizații: au scopuri educaționale specifice, anumite maniere de urmărire a obiectivelor, având, prin urmare, anumite un anumit specific al vieții organizaționale. Adoptând definiția propusă de Cristea (2004), am putea susține că școala reprezintă o *organizație a cărei misiune principală este valorificarea la nivel maxim a personalității elevului, în cadrul unui proces de instruire specializat, conceput simultan ca activitate de predare, învățare și evaluare.*

În analiza școlii ca organizație, Davidoff și Lazarus (2002) plasează un accent deosebit pe curriculum ca factor directiv. Ei susțin că școlile reprezintă o categorie aparte de organizații,

deoarece au scopuri educaționale specifice, anumite maniere de urmărire a scopurilor, și, prin urmare, anumite particularități în relațiile dintre diversele componente ale vieții organizaționale. Specificul scopurilor educaționale și viziunea națională asupra educației influențează modul în care școala se structurează și funcționează.

În orice școală există elemente specifice unei organizații; fiecare trebuie să funcționeze bine, pentru ca întregul sistem să funcționeze eficient. Orice disfuncție la nivelul unei componente va avea un impact negativ asupra funcționării sistemului în ansamblul său. Din perspectiva lui Davidoff și Lazarus (2002), elementele cheie din viața unei școli sunt: *cultura organizațională, identitatea, strategia, structurile și procedurile, suportul tehnic, resursele umane, stilul de leadership și management*, precum și *contextul* în care activează instituția școlară. Toate elementele sunt puternic interconectate, iar distincția brută dintre ele reflectă mai degrabă necesități explicative, decât dinamica reală a sistemului.

Plecând de la realitatea ultimilor ani (cu deosebire în spațiul autohton) putem afirma că școala ca organizație a dovedit o mare capacitate de învățare. Schimbarea s-a realizat inițial prin apariția unui moment de criză care pune sub semnul întrebării viabilitatea vechilor practici educaționale, apoi printr-un proces de învățare colectivă care a permis atât integrarea noilor cerințe în structura comportamentului indivizilor, cât și adaptarea la acestea. Prin urmare, adoptând demersul metaforic de analiză a organizației școlare, cea mai cuprinzătoare este metafora „Creier”, a organizațiilor care învață.

2.2.1. Cultura școlii

Cultura școlii este considerată un element central al modelului propus deoarece ea determină și reflectă modul în care elementele organizației școlare se dezvoltă. Cultura unei instituții școlare ar putea fi definită ca ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor și comportamentelor membrilor unei școli, care predomină în cadrul acesteia, au fost dezvoltate în timp și îi condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele.

Cultura unei organizații școlare reflectă modul în care se desfășoară lucrurile într-o astfel de instituție, dincolo de aspectele foarte formalizate precum structura și procedurile scrise. O

definiție bine-cunoscută a culturii a fost formulată de Schein (1990). El consideră cultura ca fiind un pattern de valori, credințe, presupuneri fundamentale, care au dezvoltate de un grup pe măsură ce acesta a încercat să își rezolve problemele de adaptare la mediul extern și de păstrare a integrității interne, pattern care a funcționat 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 și reacționa afectiv cu privire la problemele întâlnite.

O cultura organizațională puternică a unei școli poate contribui semnificativ la creșterea calității proceselor educative și la eficiența instituției școlare, dacă valorile, credințele, practicile, normele, modelele adoptate de către membrii instituției sunt concordante cu misiunea unității de învățământ (Davidoff și Lazarus, 2002; Sallis, 1993/ 2005). Într-o cultură organizațională puternică, valorile și premisele împărtășite de toți membrii organizației facilitează o bună comunicare. Astfel diferite subsisteme ale organizației pot învăța unele de la altele și își 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 organizației (Schein, 1993).

2.2.2. Identitatea școlii

Davidoff și Lazarus (2002) susțin că, dincolo de aspectele identitare generale care se regăsesc la nivelul tuturor școlilor și care țin de specificul educațional al activităților, în cadrul fiecărei unități de învățământ se dezvoltă unele aspecte identitare specifice, care reflectă modul în care se auto-definește școala și cum este ea percepută din exterior.

Identitatea școlii ar trebui să fie reflectată de viziunea, misiunea și scopurile sale generale. Instituțiile școlare de excepție au o misiune clară, care este împărtășită de toți membrii. Cadrele didactice sunt devotate acestei misiuni, solicitând acest devotament și celorlalți (elevi, părinți, colaboratori).

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

1. sunt parte din identitatea organizației.

2. clarifică modul în care se poziționează 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 organizații și explică cum va fi transpusă în realitate viziunea.

În timp ce viziunea formulează o stare ideală posibilă, misiunea exprimă o evoluție programabilă, bazată pe fapte, date concrete și este neapărat ancorată în realitatea economică, politică și 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 Național „Liviu Rebreanu” Bistrița (<http://www.cnlr.ro>)

În cei peste 100 de ani, la Colegiului Național „Liviu Rebreanu” Bistrița educația și formarea elevilor au fost înscrise în cele mai înalte coordonate de pregătire științifică și trăsături morale. Un număr impresionant dintre absolvenții și profesorii școlii au devenit personalități de seamă ale culturii naționale și universale. În egală măsură, munca de zi cu zi a elevilor și profesorilor a determinat identitatea și evoluția școlii, construind în permanență dimensiunile sale esențiale: RESPONSABILITATE, CALITATE ȘI PERFORMANȚĂ.

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 cetățeni activi și eficienți, capabili să se integreze în viața acesteia. Fiecare elev este sprijinit să-și cunoască și să-și dezvolte potențialul în funcție de interesul și motivațiile personale, să-și dezvolte personalitatea astfel încât să aibă cele mai bune șanse de reușită socială și profesională.

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

VIZIUNE

Școala Gimnazială „Miron Costin” va deveni un mediu valorizant, creativ și democratic pentru toți factorii implicați în educație, care permite să formeze elevilor o personalitate adaptabilă societății contemporane, o structură eficientă și echitabilă.

Puternic ancorată în viața comunității, școala se distinge prin tradiția unui învățământ de calitate, care susține performanța, un leadership participativ, în concordanță cu valorile și normele naționale și europene.

MISIUNE

Misiunea Școlii Gimnaziale „Miron Costin” urmărește dezvoltarea aptitudinilor și cultivarea intereselor elevilor, prin promovarea spiritului democratic, a identității sociale și culturale, a diversității și a toleranței. De asemenea, promovează ideea de școală incluzivă, care să ofere șanse egale pentru toți elevii, urmărind ca aceștia să fie pregătiți pentru viață, într-o societate în permanentă schimbare.

Școala Gimnazială „Miron Costin” răspunde cerințelor mediului cultural, social și economic, oferind o educație orientată spre viitor, având ca fundament valori precum profesionalismul, perseverența, integritatea și responsabilitatea.

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:

.....

Grupați întreg colectivul profesoral în echipe și analizați dacă misiunea școlii dvs. este stabilită în funcție de:

- procesul de educație;
- legătura școală– comunitate;
- resurse umane (personalul unității);
- managementul școlii
- resurse fizice (din școală și din comunitate)

2.2.3. Strategia școlii

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

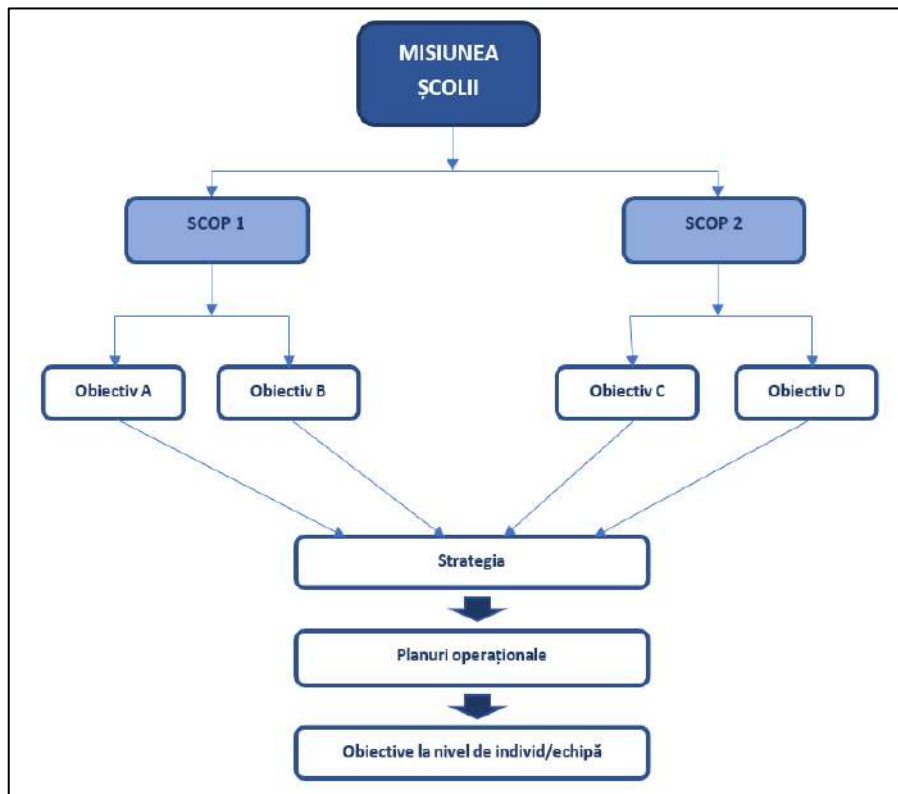
În vederea îndeplinirii misiunii, o instituție școlară ar trebui să își definească planuri strategice pe care să le urmeze cu perseverență (Hoy, Bayne-Jardine & Wood, 2000/2005). Davidoff și Lazarus (2002) susțin că managementul unei organizații școlare ar trebui să vizeze două categorii de strategii:

- a. strategii de dezvoltare organizațională, și
- b. strategii de dezvoltare curriculară.

O școală recurge la management strategic dacă monitorizează schimbările din mediul său, dacă anticipează tendințele viitoare, dacă stabilește scopuri și obiective adecvate, precum și strategii

bine formulate de atingere a lor; dacă implementează acțiuni conform planificării; și dacă evaluează atingerea scopurilor.

Figura 8 – Etapele managementului strategic la nivel de școală



Definirea obiectivelor

Similar unei cascade, obiectivele pornesc din centrul organizației și se revarsă către periferia acesteia, iar obiectivele strategice concentrează activitățile din întreaga organizație.

Obiectivele strategice sunt veriga de legătură între ce se urmărește a fi obținut și modalitățile de a se ajunge la rezultatul respectiv. Spre exemplu, în cazul unei strategii pe cinci ani, obiectivele strategice constituie punctele de reper pentru o perioadă de doi până la patru ani.

Conform literaturii de specialitate, obiectivele strategice sunt concentrate pe mediul extern al organizației și se pot grupa în 8 categorii:

- a. inovare: spre exemplu, dezvoltarea unei oferte educaționale noi;
- b. resurse umane: selecția și dezvoltarea profesională a angajaților;

- 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 întrebărilor: „Ce?”, „Cum?”, „Când?”.

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

S	<u>specific</u> : obiectivul arată precis ceea ce se dorește să se obțină, prezintă cu exactitate scopurile dorite și rezultatele.
M	<u>măsurabil</u> : 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. Obiectivele trebuie să poată fi monitorizate, revizuite și măsurate astfel încât să știm când sau în ce măsură progresul/succesul a fost obținut.
A	<u>accesibil</u> : (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	<u>realist</u> : (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	<u>încadrat în timp</u> : obiectivul conține și data până la care este prevăzut a se realiza, conține repere de timp în atingerea sa.

E	<u>evaluat</u>: 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	<u>responsabil</u>: ia în considerare potențialele efecte asupra principalelor părți interesate, <i>după caz,</i> <u>recompensant</u>: aduce un beneficiu semnificativ pe măsură ce se produce schimbarea.

Organizația reprezintă o colecție structurată de resurse umane și nonumane dirijate spre atingerea unor finalități prestabilite; deci, o organizație constă, în esență, din scop(uri), structură (de comunicare, decizională, de roluri, de putere etc) și interacțiuni (relații realizate efectiv în cadrul structurii formale sau în afara acesteia).

Analiza organizațională se realizează pe baza mai multor criterii:

1. *gradul de diferențiere și de integrare* între componente (nivelul colaborării dintre componente);
2. *separarea dintre nivelul executiv* (al persoanelor/grupurilor care proiectează și controlează activitatea organizației) *și cel operațional* (al persoanelor, grupurilor care realizează efectiv activitatea proiectată); tendința prezentă este de întrepătrundere și de ștergere a diferențelor nete între cele două niveluri funcționale;
3. *ierarhia*: numărul și autoritatea diferitelor niveluri decizionale; din acest punct de vedere, organizațiile pot fi "înalte" (cu mai multe niveluri între bază și vârf) sau „plate” (cu puține niveluri intermediare); se consideră că o organizație poate funcționa efectiv dacă numărul nivelurilor ierarhice nu este mai mare de șapte, cel mult nouă;
4. *structura formală* (modul concret de organizare internă); există numeroase tipuri de structuri, dintre care enumerăm: structura *simplă* (antreprenorială); *funcțională* (pe tipuri de activități, spre exemplu: aprovizionare, producție, cercetare, etc); structura *divizională*

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

Diagnoza școlară este o condiție necesară, inițială, în elaborarea strategiei școlii. Pot face obiectul unei diagnoze: orarul, absenteismul, frecvența, inserția profesională, procesul de învățământ în sine⁴. Diagnosticarea este o colectare sistematică de informații relevante, în vederea luării unei decizii; diagnosticarea poate fi etapizată astfel:

1. *Diagnoza* = evaluarea
 - a. Prediagnoza = planificarea obținerii informațiilor
 - b. Diagnoza = obținerea de informații
 - c. Postdiagnoza = valorificarea informațiilor
2. *Cognoza* = cunoașterea & recunoașterea
3. *Proгноza* = perspectiva

Evaluarea diagnostică se bazează pe principii democratice:

- a. conducere participativă
- b. responsabilitate asumată
- c. împărtășirea normelor și 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 modalități de diagnoză pot conduce la obținerea de idei interesante, soluții noi, de clarificări utile și imediate la nivelul organizației școlare.

⁴ Rusu C. , "Management strategic"București, Editura ALL BECK, 1999, pg.165

Figura 9 - Metode de analiză diagnostică: Analiza SWOT

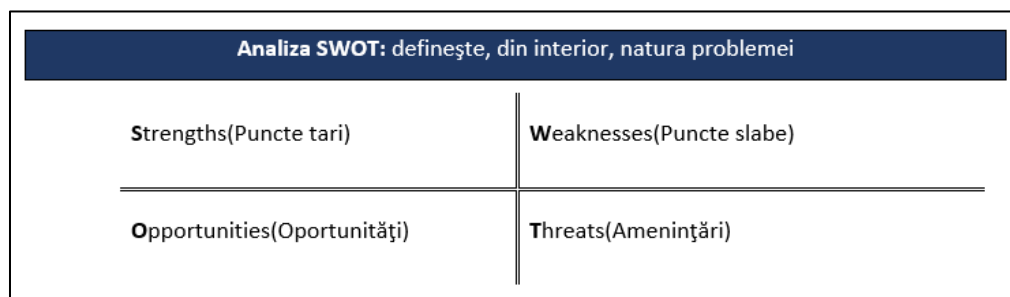


Figura 10 - Metode de analiză diagnostică: Analiza PESTE

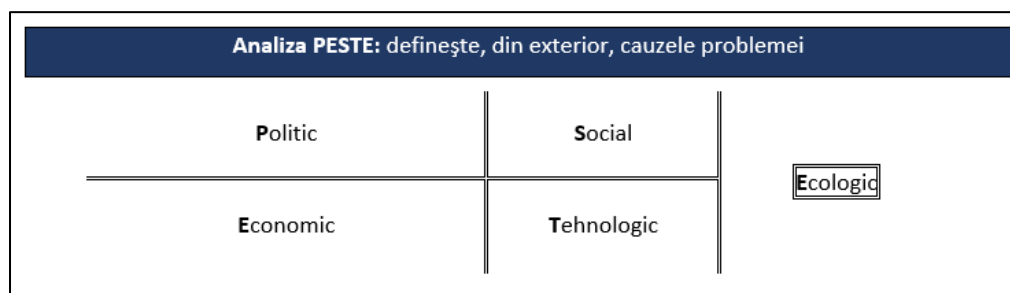


Figura 11 - Metode de analiză diagnostică: Diagrama Ishikawa

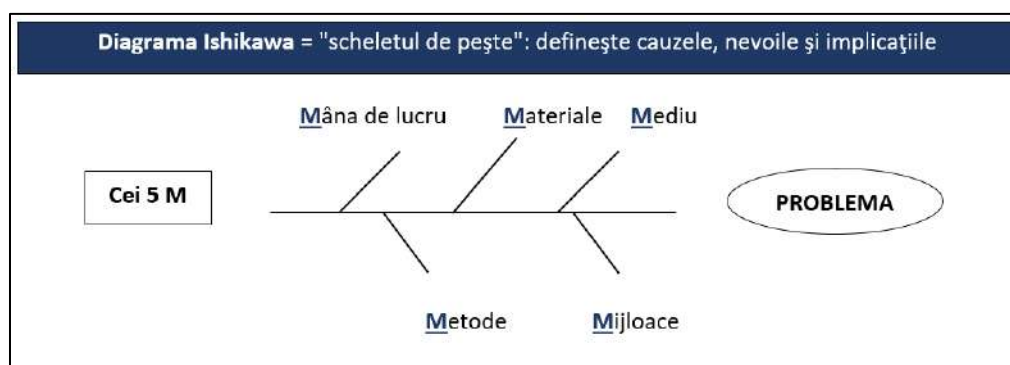


Figura 12 - Metode de analiză diagnostică: Metoda CaMaPe

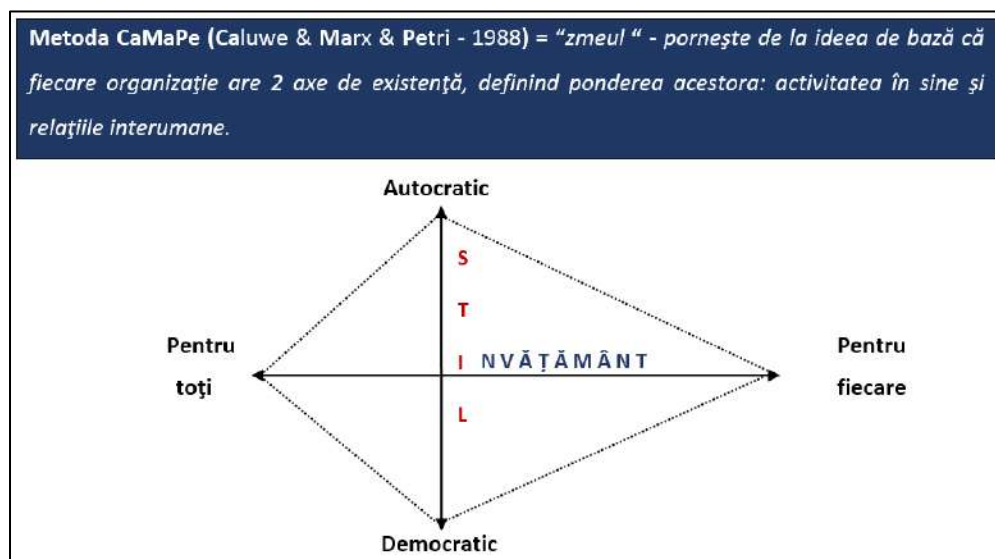
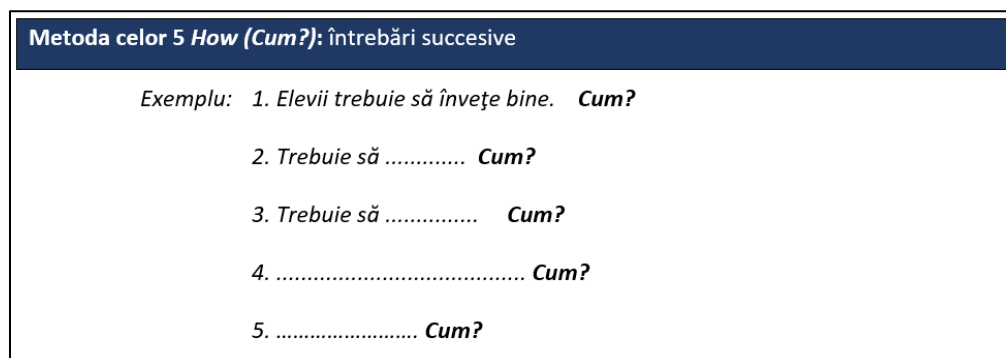


Figura 13 - Metode de analiză diagnostică: metoda celor 5 WHY (DE CE)



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



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

Decizia managerială

Actul decizional = selectarea conștientă a unei variante de acțiune. 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, instrucțiuni, se adoptă pe trepte ierarhice, superioare și medii.
- iii. operative: vizează soluționarea problemelor curente, au un caracter repetitiv, se iau la nivelul bazei.

b. conținutul funcțional: de proiectare, de organizare, de coordonare și control.

c. tipul de situații: de corectare, de ameliorare, de prevenire.

d. decidentul: individuală, colectivă⁵.

Componentele sistemului decizional sunt următoarele:

a. Decidentul / decidenții

⁵ Nicolescu D. "Sistemul decizional al organizației" (Decizia strategică - principala categorie de decizii organizaționale) București, Editura Economică, 1998, pg.187

- b. Obiectivele de atins
- c. Criteriile decizionale
- d. Variantele decizionale și de confirmare a corectitudinii
- e. Resursele = condițiile obiective
- f. Consecințele în plan material și comportamental.

Procesul decizional constă în următoarele etape:

a. Formularea problemei:

Colectarea informațiilor → Organizarea informațiilor → Identificarea simptomelor, a relațiilor dintre ele și a cauzelor posibile → Definirea problemei

b. Producerea propunerilor pentru soluții:

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

c. Prevederea consecințelor și verificarea propunerilor

Evaluarea alternativelor pe baza criteriilor de decizie → Selectarea soluțiilor → Luarea în considerare a impactului soluției

d. Planificarea acțiunii

Alegerea momentului și a modalității de aplicare → Discutarea planului de aplicare

e. Pașii acțiunii

Aplicarea soluției → Monitorizarea și corectarea

f. Evaluarea ieșirilor

Există o gamă variată de **modalități 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 așteaptă o variantă considerată optimă;
- ii. prin autoritate: grupul discută, propune, iar șeful decide;

- iii. prin minoritate: șeful sau altă persoană își impune părerile;
- iv. prin majoritate: vot;
- v. prin consens: fiecare participant ascultă și este ascultat în susținerea și argumentarea ideilor ;
- vi. prin unanimitate: grupul e plictisit / slugarnic / neîncrezător.

2.2.4. Structurile și procedurile

Structurile și procedurile școlii asigură cadrul de funcționare pentru mediul său intern, dar și pentru interacțiunea dintre școală și mediul extern în care ea activează. Acestea sunt:

- a. Structuri: modalitățile în care indivizii sau echipa se combină în cadrul sub-unităților organizaționale (departamente, comisii, etc), relațiile dintre aceste sub-unități precum și liniile de autoritate și responsabilitate aferente.
- b. Proceduri: regulile, reglementările, metodele care susțin desfășurarea activităților specifice școlii.

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 și disponibile celor care au nevoie de ele, iar echitatea distribuției ar trebui să fie percepută de toți factorii implicați. Este responsabilitatea managementului să stabilească proceduri clare, transparente și echitabile pentru accesarea, gestionarea și controlul resurselor.

2.2.6. Resursele umane

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

dezvoltarea eficientă a resurselor umane, precum și a relațiilor interpersonale care se dezvoltă în context școlar, reprezintă un factor cheie în contextul organizației.

Davidoff și Lazarus (2002) utilizează o accepțiune mai largă a conceptului, susținând că resursele umane ale unei școli sunt reprezentate de cadrele didactice, personalul administrativ, elevi, părinți, membrii ai comunității locale.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 22

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

Ghidează-te după întrebările de mai jos!

1. Ce cred ceilalți despre modul în care mă încadrez în acest rol?
2. Cum aș putea fi mai eficient în a juca acest rol?
3. Cunosci oameni care îl joacă mai bine și pe care i-aș putea imita?
4. Ce cărți aș putea citi ca să mă ajute?
5. Ce obiective specifice și termene mi-aș putea propune pentru a-mi îmbunătăți prestația?
6. Cu cine ar trebui să mă sfătuiesc?
7. Cum mi-aș putea evalua performanța?

APLICAȚIE PRACTICĂ - 23

Întotdeauna trebuie să dorim mai mult, să facem mai mult: ceilalți 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 îmbunătăți;**
3. **3 lucruri pe care le voi păstra neschimbate**

2.2.7. Contextul în care activează instituția școlară

Contextul în care activează instituția școlară poate fi conceptualizat la nivel micro, la nivel macro și la nivel global (Davidoff și Lazarus, 2002). Micro-contextul în care activează școala este reprezentat de comunitatea locală, incluzând familiile elevilor, mediul de afaceri, autoritățile locale, serviciile medicale, sociale, precum și alte organizații publice și private. Macro-contextul este creionat de politicile educaționale naționale, sistemul național de învățământ; alte politici naționale și regionale cu impact asupra activității educaționale; resursele materiale și umane disponibile la nivel național și regional; dinamica care reflectă și perpetuează anumite valori, norme și practici în societatea de apartenență. Contextul global este reprezentat de tendințele globale care influențează viața și dezvoltarea școlii, într-o manieră mai mult sau mai puțin vizibilă.

2.3. Dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice în cadrul școlii.

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

- a. Într-o primă fază a integrării într-o organizație (***instruirea în tranșee***), noii veniți ar trebui astfel plasați astfel încât să cunoască în amănunt cel puțin unul dintre domeniile, practicile, procedurile esențiale ale școlii și să înțeleagă importanța derulării acelor activități.
- b. Ulterior, ***sistemul de recompense și promovări*** trebuie utilizat cu mare grijă pentru a-i fideliza pe acei angajați care au o activitate bună în domeniile care sprijină atingerea obiectivelor organizației. 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 și echitabil de evaluare a performanțelor***, precum și de ***un sistem de motivare*** (retribuire, promovare, recunoaștere profesională) bazat pe performanță. Aceste 2 aspecte necesită perfecționări la nivelul învățământului românesc (Heintz, 2006; Nicula, 2012), dar practicile internaționale dovedesc ca problemele nu sunt insurmontabile (Nicula, 2012).
- d. Încă din momentul intrării în școală, membrii trebuie expuși, în mod repetat, la ***cultura esențială a organizației*** (Pascale, 1984): credințele, valorile și premisele esențiale 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 și important (Johns, 1998).
- e. Mai mult, Pascale (1984) susține necesitatea de promovare a ***folclorului organizațional*** (povestirile și miturile organizației sunt prezentate – în contexte formale, dar mai ales informale - în scopul consolidării adeziunii culturale).

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

Eficiența instituțiilor școlare începe să fie definită nu doar prin specificarea unor indicatori, ci și prin raportare la o perspectivă sistemică. Astfel, eficiența unei instituții școlare este reflectată de măsura în care organizația școlară, ca sistem social, își atinge obiectivele, fără a înregistra efecte negative asupra mijloacelor și resurselor pe care le are la dispoziție, și 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*).

Școlile de calitate sunt definite prin eficiența cadrelor didactice și rezultatele elevilor în contextul existenței unor relații interpersonale puternice. În acest sens relațiile profesor – profesor și profesor - elev sunt esențiale pentru asigurarea unui climat școlar pozitiv.

Un alt concept de bază în dezvoltarea organizației școlare este cel de staff development (dezvoltarea personalului). Această componentă pune accentul pe resursa umană, pe nevoia acesteia de formare și perfecționare continuă. Între dezvoltarea personalului și dezvoltarea organizației școlare (*school improvement*) există în realitate un raport de interdependență: școala oferă oportunități de dezvoltare și afirmare a competențelor și capacităților cadrelor didactice, în timp ce prin dezvoltarea personalului se asigură suportul pentru progres.

Ceea ce devine important în procesul de dezvoltare a organizației școlare este revizuirea strategiilor manageriale, formarea și motivarea resurselor umane pentru acceptarea și

promovarea schimbării, comunicarea, precum și expertiza în procesul de proiectare, derulare și evaluare a schimbărilor, de care decidenții trebuie să țină seama pentru reușita demersului.

Problematica schimbării/dezvoltării organizației școlare reprezintă un subiect ce ar putea acoperi pagini întregi, dar mai presus de orice, a devenit o realitate a timpurilor moderne. Pentru înțelegerea unui asemenea demers teoretic devine vitală analiza experiențelor altor țări, precum și a teoriilor care au marcat evoluția domeniului sociologiei organizațiilor. Dacă ar fi să facem referire la schimbările ce s-au petrecut în spațiul organizațiilor școlare din România, am putea afirma că, într-adevăr, după 1989 a demarat procesul de reformă în educație, învățământul fiind unul din domeniile în care au avut loc schimbări de ordin legislativ, instituțional, organizatoric și chiar de conținut. Cu toate acestea, nu putem spune că reforma s-a încheiat, că au fost epuizate soluțiile și alternativele. Deși oarecum timid, școala a căpătat alt chip, a început să se manifeste ca o organizație capabilă de înnoiri, aptă de a „învăța” să se adapteze schimbărilor și să-și evalueze deficiențele. Cu cât analizăm mai atent, cu atât devenim mai convinși că schimbarea în educație 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 conștientizare de ambele părți a necesității schimbării, a riscului de a rămâne izolați la periferia societăților moderne dacă adoptăm un comportament defensiv. Se impune o viziune pragmatică în construirea schimbărilor din educație, o reșezare a valorilor școlii și un consens acțional între decidenți, cercetători și practicieni.

Gestionarea schimbărilor din educație reclamă un management bazat pe creativitate, care valorifică experiențele, motivează și găsește soluții la probleme dificil de surmontat. Schimbarea nu trebuie să devină un scop în sine, ci un factor generator de progres.

Clasificați indicatorii de natură organizațională ai unui învățământ de calitate.

Nr. Crt.	Indicatori de natură organizațională	Scor acordat	Justificare
1	managementul eficient al școlii		
2	încrederea angajaților în echipa de management a școlii		
3	încrederea elevilor, părinților, în echipa de management a școlii		
4	încrederea autorităților și partenerilor instituționali în echipa de management a școlii		
5	angajamentul organizațional din partea tuturor angajaților		
6	ratele scăzute de absenteism		
7	fluctuația redusă de personal		
8	administrarea eficientă a resurselor materiale și financiare		
9	profesionalismul cadrelor didactice		
10	Altele – numiți:		

2.4. Trăsături comune ale culturii organizaționale școlare

Cultura este întotdeauna un fenomen colectiv deoarece este în cele din urmă acceptată cel puțin parțial de oameni care trăiesc sau au trăit în același mediu social unde a fost învățat. Este programarea colectivă a gândirii care distinge membrii unui grup de un altul. Cultura se învață, nuse moștenește. Ea provine dintr-un mediu social al individului, nu din genele acestuia. Cultura trebuie să fie diferită de natura umană pe de o parte și de personalitatea individuală pe de altă parte, deși limita exactă dintre natura umană și cultură precum și dintre cultură și personalitate este un subiect de discuție în lumea oamenilor de știință din domeniul științelor sociale.

Așa cum era prezentat mai sus, Geert Hofstede a realizat un studiu despre cultura organizațională (1985) pe baza unei cercetări realizate în filialele IBM din cincizeci de țări. În urma analizei a evidențiat cele patru aspecte în funcție de care pot fi abordate culturile: distanța față 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. *Distanța față de putere* în organizația școlară

Distanța față 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, așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită. Distanța față de putere arată nivelul de acceptare necondiționată a diferențelor de putere adică a deciziilor, indicațiilor și opiniile șefilor (directori de școală, inspectori etc).

O distanță mare față de putere indică preponderența și preferința pentru stilurile autoritare. Opiniile șefilor sunt ascultate în mod necritic doar în virtutea autorității formale cu care aceștia sunt investiți. De asemenea șeful este considerat ca având o valoare umană mai mare decât a celorlalți angajați, în virtutea autorității formale deținute. În urma studiilor efectuate în diverse

școli din țară⁶ s- a constatat o distanță relativ mare față de putere. Prin investigațiile făcute au fost confirmate multe dintre caracteristicile dominante ale unei culturi în care există o distanță mare față de putere și anume:

- a. părinții îi educă pe copii să fie docili, iar copii trebuie să- i trateze pe părinți cu respect.
- b. Școala este de asemenea datoare să disciplineze copii în sensul respectului față de părinți, profesori și în general a celor în vârstă;
- c. în școală și respectiv în clasă toate inițiativele vin de la profesori;
- d. profesorii sunt cei care transferă elevilor învățătura lor personală;
- e. având în vedere dominarea centralizării, subordonații așteaptă să li să spună ce să facă.

Între așteptările părinților și cultura dominantă nu există diferențe majore. Din perspectiva schimbării și a reformei în educație acest lucru înseamnă că:

- a. schimbările trebuie inițiate de persoane cu autoritate în sistem sau care au o putere bazată pe expertiza recunoscută. Măsurile de reformă trebuie înțelese și aplicate în spiritul și litera lor de către inspectorii, directorii de școală și deținătorii unor poziții recunoscute în sistem (metodiști, șefi 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 școlar trebuie introduse gradual, cu o pregătire prealabilă suficient de consistentă pentru a garanta decizii corecte.

Absența șefului care să dea indicații poate duce, pe de o parte, la nesiguranță și frustrare și, pe de altă parte, la generarea unor lideri foarte autoritari, chiar discreționari, care să compromită ideea de descentralizare.

b. Individualism – colectivism în organizația școlară

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

⁶ Miroiu, A., Învățământul românesc azi. Studiu de diagnoză, 1998;

de vedere comportamental, individualismul aparține societăților în care legăturile dintre indivizi sunt haotice și se așteaptă ca fiecare să-și poarte singur de grijă, iar colectivismul aparține societăților în care oamenii sunt integrați în subgrupuri puternice menite să-i protejeze. În cultura organizațională școlară pot exista caracteristici specifice culturii individualiste cât și colectiviste și pe de altă parte în interiorul unităților școlare pot exista subculturi cu o dominantă individualistă sau colectivistă. Caracteristici ale culturii colectiviste:

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

Caracteristici ale culturii individualiste:

- a. abordarea angajatului ca individ – în funcție de performanțe și așteptări și nu ca membru al unui subgrup
- b. comunicarea în interiorul grupului este redusă.

În cultura organizațională din școala românească predomină valorile specifice individualismului iar la cei mai în vârstă predomină valorile specifice colectivismului⁷.

c. Masculinitate – feminitate în organizația școlară

Această dimensiune culturală se referă la valoarea socială mai mare acordată aroganței în cadrul culturii masculine sau „sensibilității și modestiei” în culturile feminine. Cultura organizațională în școala românească are tendințe spre masculinitate. În interiorul unităților școlare pot exista caracteristici specifice atât culturii masculine cât și culturii feminine. De asemenea pot exista și subculturi cu dominantă masculină sau feminină. Tendința spre masculinitate există chiar și în condițiile preponderenței feminine în cadrul corpului profesoral, acest lucru fiind confirmat și de preponderența masculină în cadrul funcțiilor de conducere.

Trăsături specifice culturii masculine:

- a. dorința puternică de a avea ocazii pentru câștiguri mari;

⁷ Miroiu, A., Învățământul românesc azi. Studiu de diagnoză, 1998;

- b. nevoia de recunoaștere atunci când sunt obținute rezultate bune;
- c. dorința de a beneficia de ocazii de avansare către un post mai bun;
- d. spiritul competitiv și nevoia de a avea o activitate stimulativă ;

Trăsături specifice culturii feminine:

- a. nevoia de a avea relații bune la locul de muncă mai ales cu superiorul direct;
- b. dorința de a lucra cu oameni cu care te înțelege
- c. prețuirea siguranței serviciului – referința pentru păstrare pe timp nedefinit a locului demuncă prezent.

Trăsături ambivalente:

- a. simpatia pentru cel puternic (aparținând culturii masculine) dar și pentru cel slab, prezentă în cultura feminină)
- b. eșecul școlar este considerat, în funcție de situație, un dezastru (în cultura masculină) sau ca incident minor
- c. sunt apreciați atât profesorii deosebiți cât și cei care sunt prietenoși.

Această ambivalență face necesară reintroducerea unor măsuri de reformă și anume:

- a. liderii să fie pregătiți în mod special pentru a comunica persuasiv;
- b. recompensarea excelenței dar și programe de sprijin pentru cei care se mișcă mai lent;
- c. menținerea locului de muncă prezent să fie condiționată și de adoptarea comportamentelor profesionale noi.

d. Evitarea incertitudinii/tolerarea ambiguității în organizația școlară

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

Gradul de evitare a incertitudinii indică modul în care diferențele sunt cultural acceptate sau nu, adică măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații 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 diferit este curios”. În

organizațiile școlare există o tendință puternică de evitare a incertitudinii care se corelează pozitiv cu o serie de elemente aparținând celorlalte dimensiuni culturale. În urma cercetărilor⁸ efectuate în diferite organizații școlare s-a putut constata:

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

Această trăsătură a culturii organizaționale are cea mai mare influență asupra modului în care sunt implementate măsurile de reformă.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 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., Învățământul românesc azi. Studiu de diagnoză, 1998;

EVALUARE - 2

Vă rugăm să completați această fișă, indicând componentele superficiale și profunde care caracterizează cultura actuală a organizației din care faceți parte (referiți-vă la cel puțin două dintre clasele de elemente de mai jos):

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



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



DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE.

3.1. Construirea și dezvoltarea echipei în organizația școlară

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

1. ***formarea spiritului de echipă*** — prin care se urmărește creșterea eficienței muncii în echipă prin concentrarea atenției asupra proceselor interpersonale, clarificării obiectivelor.
2. ***feedback-ul sondajelor*** — care oferă membrilor organizației baza pentru schimbare.
3. ***managementul calității totale*** - care vizează obținerea unei îmbunătățiri continue în actul educațional.
4. ***reproiectarea radicală a proceselor*** organizaționale pentru a realiza îmbunătățiri majore în timp.

Inițiatorii unei schimbări organizaționale pot ține seama de următoarele sfaturi:

- VALORIZAȚI PERSOANELE** cu care lucrați și promovați dezvoltarea lor profesională;
- EXPRIMAȚI** deschis ceea ce considerați că este valabil;
- PROMOVAȚI** colaborarea cu subordonații și partenerii;
- CONCEPEȚI** alternative și oferiți posibilități de opțiuni - nu numai "**TRAIECTE UNICE**"
- REALIZAȚI** conexiuni cu mediul comunitar apropiat și depărtat.

În opinia lui Jean Francois Leroy echipa este „o entitate cunoscută de organizație, 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 reunește pe oameni în sânul unei echipe este existența unui obiectiv comun.

Caracteristicile persoanelor care alcătuiesc echipa trebuie să cuprindă:

- i. experiență de lucru în echipă și experiență profesională,
- ii. abilități tehnice și de comunicare,
- iii. disponibilitatea de a-și asuma responsabilități și încrederea în forțele proprii,
- iv. comunicativitatea și capacitatea de a interacționa eficient, de a răspunde operativ cerințelor altora, de a putea prelua creativ ideile grupului și de a oferi, în același timp, fără egoism suport celorlalți.

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

În construirea unei echipe trei factori sunt esențiali:

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

Natura activității 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 îmbunătățire a proceselor	Cercurile de calitate	Echipa de lucru autonomă
Membrii	Aleși pe baza experienței	Implicați în proces	Din departament	Din departament
Participare	Obligatorie	Obligatorie	Voluntară	Voluntară
Dirijare de către manageri	Moderată	Moderată	Redusă	Redusă
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	Ședințe scurte, termene lungi	Ședințe scurte, termene medii	Ședințe scurte, permanent	Ședințe scurte, permanent
Conducerea echipei	Numită	Responsabilul de proces sau persoana desemnată	Supraveghetor sau persoana desemnată	Comună sau prin rotație

Sarcinile echipei școlare trebuie formulate clar, în termeni care să permită măsurarea performanței; 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 însăși dinamica echipei, fiecare cadru didactic preluând ceea ce i se pare potrivit momentului dat, liderului revenindu-i doar grija acoperirii tuturor secvențelor care să le conducă la atingerea obiectivului din perspectiva instituției școlare.

Tot în sarcina lui cade și asigurarea feedback-ului în fiecare moment important al evoluției echipei. Conflictul între membrii unei echipe poate fi un lucru negativ, când este personalizat, putând să se răsfrângă asupra procesului educațional, dar poate fi și 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 eronate⁹. 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 etc¹⁰.

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 și planificarea activităților;
- c. stabilirea nivelurilor minime ale performanțelor;
- d. măsurarea indicatorilor privind performanța;
- e. adunarea datelor de prelucrat;
- f. măsurarea indicatorilor de performanță;
- g. anunțarea rezultatelor obținute;
- h. evidențierea aspectelor pozitive;
- i. identificarea cauzelor pentru eșecurile parțiale, fără a recurge la incriminări;
- j. stabilirea priorităților de urmat;
- k. în general, în organizații se recomandă rotația pe posturi, pentru menținerea interesului și pentru înțelegerea problemelor celorlalți 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 și deschis trebuie încurajat și răsplătit.

“Toți ar dori să schimbe lumea, dar nimeni nu se gândește să se schimbe pe sine.”

Lev Tolstoi

S-a dovedit că una dintre căile cele mai sigure și mai agreabile pentru întărirea coeziunii echipei este practica numită *team building*. În mod fundamental, dezvoltarea echipei constă în creșterea varietății comportamentelor și relațiilor umane, pentru a dobândii o mai mare flexibilitate comportamentală, care să-i permită astfel să se adapteze mai repede la schimbările mediului său.

În mod tradițional, acțiunile de tip team building pot avea numeroase ținte printre care:

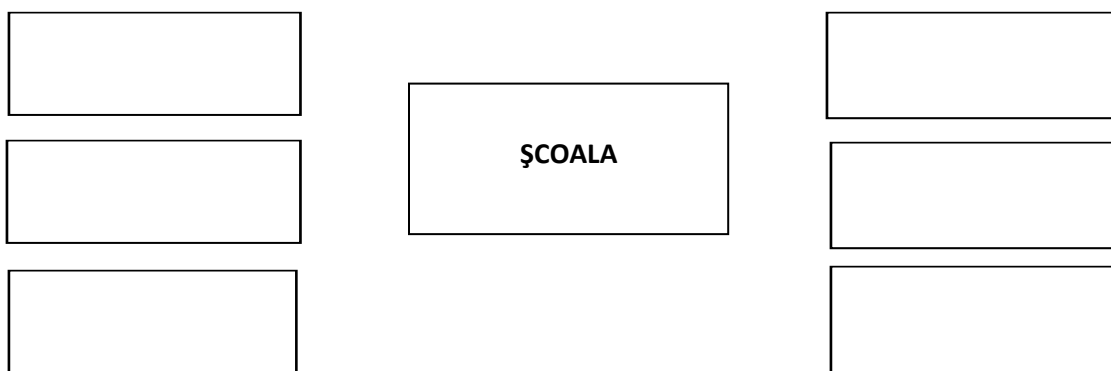
- a. clarificarea misiunii echipei și însușirea liniilor ei directoare de către toți componenții acesteia;
- b. stabilirea și asumarea colectivă a obiectivelor care decurg din misiune;

- c. însușirea mecanismelor prin care se distribuie o sarcină de lucru, având în vedere absența rolurilor prestabilite.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 26

Identificați și notați în diagrama de mai jos grupurile de persoane interesate de buna funcționare a școlii.

Lucru pe grupe, 20 minute:



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

Grup interesat	Obiective posibile

Există însă și o serie de factori care scad eficiența 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 percepție diferită asupra sarcinilor ce le revin, imaginându-și că de fapt sarcinile, activitățile și acțiunile de îndeplinit îi privesc ...pe ceilalți.

O echipă de succes trebuie să dovedească „ethos” (atașament), „pathos” (empatie), și „logos” (rațiune):

- a. Scopuri împărtășite: „știm ce avem de făcut?”;
- b. Responsabilitate prin succes: „vrem sa reușim”;
- c. Colegialitate continuă: „suntem împreună”;
- d. Îmbunătățire continuă: „e loc de mai bine”;
- e. Învățare continuă: „învățătura este pentru toți”;
- f. Asumare de riscuri: „învățăm încercând”;
- g. Sprijin: „întotdeauna există cineva care să te susțină”;
- h. Respect reciproc: „fiecare are ceva de oferit”;
- i. Deschidere: „discutăm despre diferențele 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 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 greșală 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.

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° 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 ratați 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 **testoasă** 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 autoevaluarea 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 țină cont de contextul său unic și se concentrează asupra lucrurilor corecte.

Cu alte cuvinte, dacă doriți ca școala dvs. să se îmbunătățească și înregistreze creșteri, 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 PRACTICĂ - 28

În funcție de strategia școlii pentru perioada următoare listați grupurile și echipele de lucru din școală, rolul și oportunitățile acestora.

Argumentați oportunitatea formării unor echipe precum: echipa pentru proiecte noi, echipa pentru inovație, echipa de dialog cu comunitatea în contextul elaborării strategiei școlii și în contextul implementării strategiei acesteia.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 29

Alcătuți câteva echipe formate din câte 3 membri ai școlii. 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 experiența și performanțele obținute 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 școala pentru a maximiza performanța ei și a organismelor sale?

Răspunsul este de a construi sistematic capacitățile echipei de conducere și al organismelor existente la nivelul școlii: directori, șefi de catedră, diriginți, coordonatori de comisii, părinți, elevi etc.

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

O bună funcționare a acestor organisme va produce rezultate remarcabile în plan operațional, ușurând nevoia managerilor de a supraveghea și a interveni în mod direct în fiecare zi. O bună funcționare a acestor tipuri de echipe va crea în mod proactiv un flux constant de noi inițiative pentru remedierea problemelor și de a profita de eventualele noi oportunități.

La nivelul oricărei școli își desfășoară activitatea în mod firesc o serie de comisii și consilii care au ca obiect de activitate, de fiecare dată, același aspect: îmbunătățirea și eficientizarea activităților desfășurate la nivelul acesteia. Dintre acestea enumerăm:

- **Consiliul profesoral al unității de învățământ:** este format din totalitatea cadrelor didactice din unitatea școlară cu personalitate juridică, este prezidat pe parcursul anului școlar 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 școlii, iar alegerea președintelui de ședință de realizează după constituirea Consiliului de administrație, dintre cadrele didactice prin hotărâre adoptată prin vot secret, cu majoritate simplă pentru o perioadă de cel mult un an; președintele conduce ședințele C.A. și semnează hotărârile adoptate în acea perioadă.
- **Consiliul reprezentativ al părinților:** este compus din președinții comitetelor de părinți ai fiecărei clase și își desemnează reprezentanți în organismele de conducere ale școlii.
- **Consiliul elevilor** este un organism ales în mod democratic și al cărui rol este să reprezinte interesele elevilor; prin acesta elevii unei școli își exprimă opinia în legătură cu problemele școlare care îi afectează direct.

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

1. Dezvoltarea unei structuri organizatorice interne care recunoaște contribuția potențială a tuturor comisiilor existente la nivelul propriei școli;
2. Încurajarea tuturor profesorilor de a participa la dezvoltarea profesională a acestora ca lideri și manageri;
3. Responsabilizarea comisiilor privind dimensiunile sarcinilor proprii;
4. Oferirea de oportunități pentru potențialii membri ai comisiilor sau coordonatori ai acestora pentru a rămâne în organizație, deoarece există un sistem de dezvoltare a carierei;
5. Crearea unei culturi proprii în speranța că managerii nu sunt numai directorii, ci toți cei care sunt implicați în viața și existența școlii.

APLICAȚIE PRACTICĂ - 30

1. Care sunt rolurile, funcțiile și responsabilitățile următoarelor grupuri din școală? (Lucru în echipă)

- Consiliul profesoral
- Consiliul reprezentativ al părinților
- Comisia de evaluare a calității

- Comisia metodică
2. Realizați o listă a comisiilor-consiliilor existente în propria dumneavoastră școală.
3. Analizați rolul Consiliului de Administrație în contextul unei noi strategii a școlii

3.2. Proiectul instituțional – instrument al dezvoltării organizației școlare

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

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

Uita-te la acțiunile 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, bazați pe convingerea că toate au un început, să încercăm să facem singuri ceea ce așteptăm de la alții."

(Șerban Iosifescu,
Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ,
2001).

Proiectul de dezvoltare instituțională (PDI) se referă la realizarea unor schimbări care vor asigura mai multa coerență în interiorul instituției, între școală și mediu, la nivel local.

Proiectul este un set de intenții privind orientarea dezvoltării instituționale conform misiunii și a unor scopuri generale de schimbare motivată, a unui sistem de selectare a opțiunilor strategice de acțiune care să conducă la rezultatele concrete așteptate.

Proiectul școlii se caracterizează prin următoarele:

Proiectul are **două componente**:

- a. **Componenta strategică** (misiunea, țintele, opțiunile strategice); amintiți-vă discuțiile de la [capitolul 2.1.3!](#)
- b. **Componente operațională** (programul, activități, acțiuni concrete prin care se ating țintele.)

Proiectul școlii are **două puncte de plecare** fundamentale:

- a) țintele strategice ale dezvoltării - **“ceea ce trebuie să fie”**;
- b) situația existentă, condițiile interne și externe precum și resursele concrete ale școlii și ale comunității pe care aceasta o servește – respectiv, **“ceea ce este”**.

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

- a. este conceput pe o perioadă de cel puțin 3 ani (chiar dacă suferă modificări pe parcurs)
- b. oferă un orizont și direcții clare pentru activitatea din școala inclusiv priorități în alocarea resurselor.

Proiectul școlii are un **caracter situațional**, întrucât este elaborat având în vedere mediul și condițiile concrete în care funcționează școala și tendințele de evoluție ale acestora.

Proiectul instituțional cuprinde următoarele **domenii funcționale**: curriculumul, resursele materiale și financiare, resursele umane, relațiile sistemice comunitare.

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

- a. se definește misiunea școlii,
- b. se definesc țintele strategice (pe baza misiunii) pentru dezvoltarea instituțională,
- c. se construiesc opțiunile strategice,
- d. se stabilesc programele și acțiunile concrete (pe baza opțiunilor).

Proiectul școlii **este negociat** în toate fazele elaborării și implementării sale. Un bun proiect instituțional se realizează numai printr-o comunicare eficientă în interiorul și cu exteriorul organizației școlare, prin participare și prin muncă susținută în echipa.

Încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

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

2. Care sunt valorile cheie?

3. Prin ce se deosebește școala dumneavoastră de celelalte școli?

4. Care sunt cerințele și așteptările partenerilor (părinți, profesori, învățători, elevi, comunitate).

Elementele de bază ale unui PDI sunt următoarele:

- a. Prezentarea organizației școlare
- b. Viziunea organizației școlare
- c. Misiunea organizației școlare
- d. Scopurile / țintele strategice
- e. Motivarea stabilirii acestor ținte strategice prin situația existentă, descrisă utilizând diferite metode de diagnoză și de analiză de nevoi (Analiza PESTE, Analiza SWOT)
- f. Opțiunile strategice care reprezintă căile de acțiune alese pe baza competențelor și resurselor disponibile, dar pornind și de la istoria și tradițiile școlii.
- g. Programe de dezvoltare (nivelul tactic)
- h. Planuri operaționale -mijloacele prin care vor fi atinse țintele strategice respectând opțiunile strategice (partea variabilă a proiectului)

Reguli pentru reușita proiectului de dezvoltare instituțională

- i. *O bună strategie pornește de la misiunea asumată a organizației în vederea asigurării continuității funcționării și dezvoltării unității școlare.*

Misiunea școlii, care va fi afișată în școală, trebuie cunoscută și asumată atât de școală, cât și de comunitate. Din misiune derivă toate celelalte elemente ale proiectului strategic de dezvoltare (scopuri, opțiuni strategice etc.), precum și planificarea pașilor concreți prin care sunt realizate scopurile proiectului

- ii. *O bună strategie definește scopuri strategice, ținte ale dezvoltării școlii pe termen lung (3-5 ani) argumentând modul în care atingerea acestor ținte servește îndeplinirii misiunii organizației.*

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

Caracteristici ale țăintelor strategice:

- a. să fie realiste și clar formulate pentru a fi înțelese nu numai de către cadrele didactice ci și de elevi, părinți, alți membrii ai comunității;
 - b. să răspundă intereselor și așteptărilor acestora;
 - c. să fie concentrate în 3-5 direcții strategice pentru ca resursele de care dispune școala să fie eficient folosite,
- iii. *O bună strategie are ca fundament foarte buna cunoaștere a nevoilor și a posibilităților la nivelul școlii și al comunității.*

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

Această motivare are două surse:

- a. misiunea școlii sau a proiectul
 - b. diagnoza ofertei educaționale curente, a nevoilor de educație și a nevoilor de dezvoltare instituțională
- iv. *O bună strategie definește opțiunile fundamentale ale școlii precum și principalele categorii de resurse.*
- a. abordarea strategică reprezintă utilizarea, în construirea și realizarea strategiei, a ceea ce școala respectivă are mai valoros;

- b. căile de acțiune sunt alese pe baza competențelor și resursele disponibile dar pornind și de la istoria și tradițiile unității școlare;
 - c. la baza strategiei să se afle punctele tari ale unității școlare care definesc opțiunea strategică.
- v. *O bună strategie definește momentul în care începe aplicarea ei, momentul în care estimăm că vor fi atinse toate țintele strategice, jaloanele în derularea ei, precum și rolurile și responsabilitățile persoanelor și 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 condițiile date: țintele stabilite sunt absolut necesare pentru existența și dezvoltarea unității școlare; respectă politicile și strategiile de dezvoltare naționale, regionale și locale; este realizabilă cu resursele materiale și umane existente și previzibile; folosește mai eficient resursele disponibile (inclusiv timpul); este rezultatul unui consens în cadrul comunității; duce la creșterea calității educației oferite de școală; lărgeste accesul la educație și crește echitatea în furnizarea de servicii educaționale*
- vii. *O bună strategie se negociază, în toate etapele ei, cu reprezentanți ai cadrelor didactice, ai părinților, ai elevilor, ai instituțiilor comunitare și ai altor grupuri importante precum și cu persoane cheie din comunitate.*

O bună strategie se poate aplica numai după obținerea acordului comunității.

APLICAȚIE PRACTICA - 32

Încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

1. Care sunt aptitudinile necesare pentru a-mi atinge viziunea și a-mi îndeplini misiunea, luând în considerare aceste credințe și valori pe care le-am exprimat anterior¹¹?

2. Cum anume îmi voi îndeplini misiunea?

¹¹ Vezi exercitiul de la [capitolul 2.1.4](#) anterior

3. Identifică structura planului tău de acțiune cu ajutorul pașilor de mai jos:
„Care sunt comportamentele specifice asociate pentru atingerea viziunii și îndeplinirea misiunii, comportamente care vor folosi aptitudinile mele și vor fi aliniate credințelor și valorilor mele?” „Care este planul meu pentru îndeplinirea viziunii și misiunii? Ce anume voi face, concret, pentru a-mi îndeplini misiunea?

4. Planul meu/nostru este să?

5. Care sunt cerințele și așteptările partenerilor (părinți, profesori, învățători, elevi, comunitate).

Oferta educațională

Una dintre părțile de reală consistență din Proiectul de dezvoltare instituțională al școlii este Oferta educațională.

Oferta educațională oferă elevilor și părinților acestora posibilitatea de a alege în funcție de curriculumul la decizia școlii, să se implice în organizarea și desfășurarea activităților extracurriculare, să își aleagă locația școlii și chiar să fie familiarizați cu personalul didactic al acesteia.

Oferta educațională propune următoarele aspecte:

- a. Utilizarea eficientă a resurselor (umane și materiale)
- b. Pregătirea personalului didactic
- c. Interesele și cerințele părinților
- d. Interesele comunității locale

Prin oferta educațională, element determinant în proiectul de dezvoltare instituțională, școlile au posibilitatea de a oferi trasee educaționale alternative, folosind cu maximum de eficiență și eficacitate resursele umane și materiale de care beneficiază.

Atunci când își proiectează oferta educațională managerul trebuie să urmărească:

- a. integrarea activităților educaționale cu pregnant caracter inter și transdisciplinar având profunde valențe formative(educație antreprenorială, educație ecologică, educație pentru sănătate)
- b. armonizarea exigențelor sociale cu cele individuale
- c. armonizarea intereselor școlii cu cele ale părinților
- d. armonizarea valorilor culturale locale, regionale cu cele naționale și universale
- e. crearea cadrului adecvat care să permită colaborarea dintre școală și comunitate prin atragerea sprijinului comunității și prin valorificarea oportunităților oferite

Introducerea curriculumului la decizia școlii reprezintă acel element de schimbare petrecută la nivelul managementului educațional și o modalitate de individualizare prin identificarea adecvată a contextului educațional specific .

Oferta școlii:

- a. respectă specificul și profilul școlii și pe cel al comunității
- b. cuprinde în egală măsură oferta curriculară și pe cea extracurriculară
- c. exprimă specificul, originalitatea, ndividualitatea unității de educație
- d. reprezintă aplicarea unor cerințe generale la contextul particular al școlii respective

APLICAȚIE PRACTICA - 33

Prezentați câteva modalități prin care vă puteți promova oferta educațională a școlii. Discutați cu membrii echipei dumneavoastră despre modalitatea de prezentare și promovarea acestei oferte, fie la „Târgul de oferte educaționale“, fie în fața potențialilor părinți, parteneri, sponsori.

Încercați să imaginați o ofertă educațională pentru o școală din anul 2030!

Alegeți singuri modalitatea de prezentare dintre următoarele: flyer, afiș, broșură.

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

3.3.1. Implicarea elevilor în procesul decizional

Pentru a forma buni cetățeni, școala trebuie să încurajeze participarea elevilor la selecția, planificarea, organizarea și derularea activităților școlii.

În general, există o puternică tendință din partea adulților de a subestima competența copiilor de a participa la luarea deciziilor. Mulți profesori sunt ei înșiși rezistenți la ideea unui parteneriat cu elevii, uitând că aceștia nu sunt doar materia primă a unei instituții școlare, ci și grupul care este direct afectat de schimbările și inovațiile în educație; nu sunt numai scopul final al reformelor din învățământ, ci și 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. școala trebuie să-i familiarizeze pe elevi cu practicile și instituțiile democratice care există în societate. Dacă acordăm elevilor responsabilități, posibilitatea de a-și exprima opiniile, de a lua decizii și a participa la viața școlii, le dăm șansa de a-și forma și a exersa competențe necesare într-o societate de succes;
- b. în cadrul unor organisme ale elevilor precum consiliul clasei sau consiliul școlii, elevii pot trăi experiența personală a unui sistem democratic cu reprezentanți aleși;
- c. documentele internaționale stipulează dreptul copiilor de a-și face auzite opiniile, de a primi informații și de a participa la luarea deciziilor care îi afectează direct;
- d. în unele domenii sau situații, elevii se pot dovedi mai buni în a planifica diferite activități sau a rezolva diverse probleme deoarece, în unele cazuri, ei cunosc mai bine decât profesorii aspecte care țin strict de viața lor.

O școală mai democratică pentru elevi nu înseamnă anarhie și lipsa structurilor ierarhice, ci este o școală în care organismele și structurile de putere sunt clar definite, dar în care relațiile dintre membrii instituției se bazează mai puțin pe teama față de superiori și mai mult pe încredere și

respect reciproc. Într-o astfel de școală, copiilor li se acordă posibilitatea să-și exprime temerile, primesc responsabilități în chestiuni care privesc funcționarea școlii și li se oferă condiții de implicare activă și 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 influențează viața școlii și a comunității. Participarea stă la baza unei democrații și este un standard cu care aceasta se măsoară.

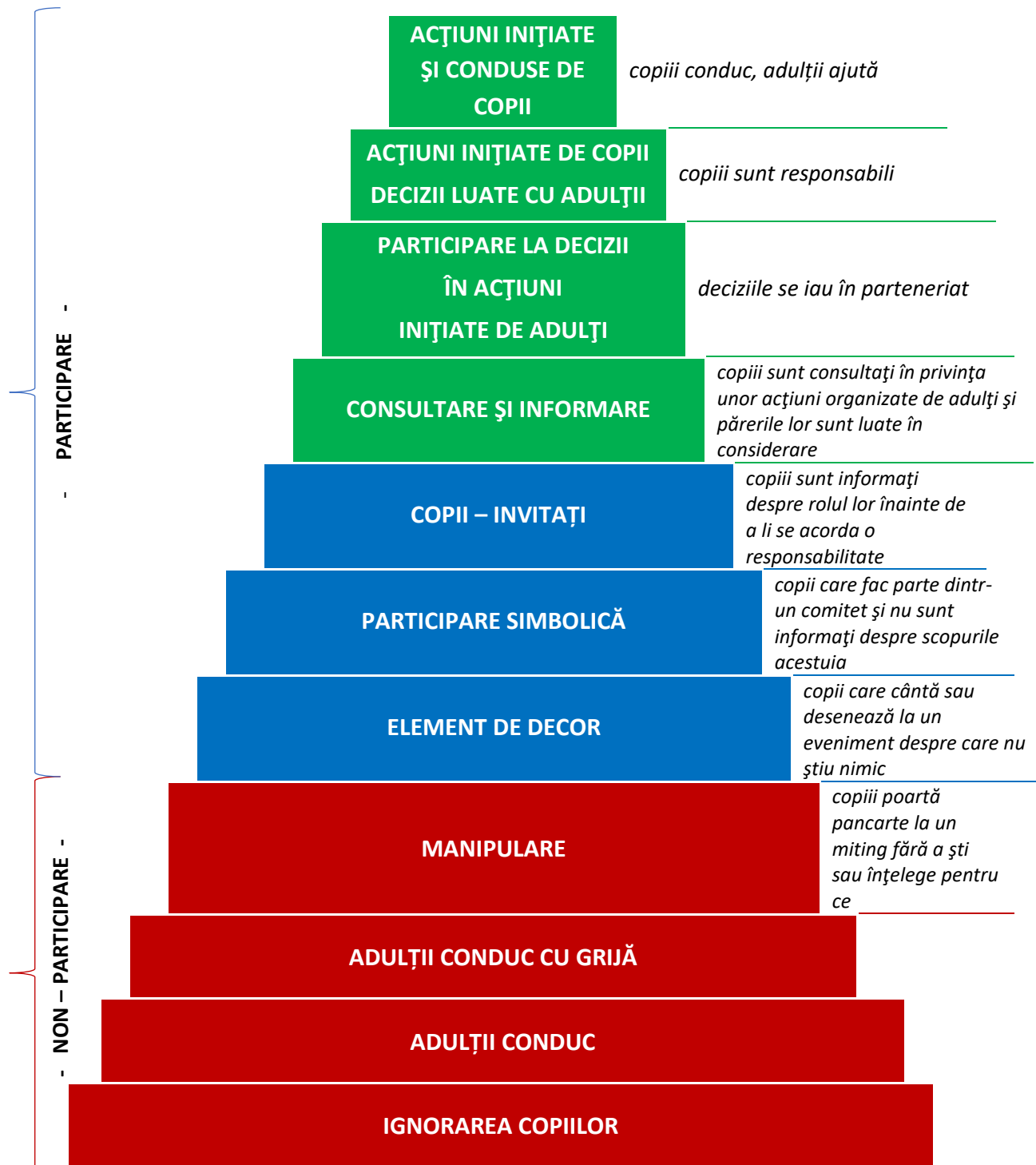
Înțelegerea acestui concept și competențele legate de el nu pot fi dobândite decât treptat și numai aplicându-le și exersându-le. Dacă acceptăm ideea că rostul școlii este și acela de a forma buni cetățeni, atunci este necesar să ne gândim, ca educatori, în ce fel putem să-i punem pe elevii noștri în situația de a exersa direct practicile democratice și de a-și dezvolta abilitățile de care vor avea nevoie mai târziu ca adulți. În acest sens, în cadrul unor organisme ale elevilor precum Consiliul elevilor, elevii pot dobândi experiența personală a unui sistem democratic cu reprezentanți aleși.

Sociologul Roger Hart (1997) a identificat o „scară a participării” copiilor la viața comunității, în care fiecare treaptă urcată în demersul educațional reprezintă creșterea gradului de implicare reală a elevilor în luarea deciziilor.

Treptele sunt următoarele:

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.

Figura 16 - „Scara participării” copiilor la viața comunității (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 școli cadre didactice care consideră că pierderea controlului asupra elevilor este un risc ce nu merită asumat. Școlile care cred însă în eficiența implicării elevilor în planificarea procesului de educație folosesc modalități aflate în partea superioară a scării de participare, iar organizarea și funcționarea unui Consiliu al elevilor reprezintă una dintre cele mai bune soluții.

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

a. Argumente care țin de principii, etică și norme:

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

b. Argumente centrate pe elevi:

- ✓ consiliile promovează învățarea civismului și atitudinile democratice;
- ✓ consiliile promovează încrederea socială și valorile personale;
- ✓ elevii sunt împuterniciți să facă față autorității;
- ✓ elevii învață cum să ia decizii într-un mod corect și responsabil
- ✓ consiliul oferă elevilor experiența personală a unui sistem democratic cu reprezentanți aleși

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

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

Probleme ce pot fi incluse pe agenda întrunirilor Consiliului Elevilor:

probleme legate de conduită (sistemul de sancțiuni al școlii; comportamentul personalului didactic; comportamentul rasist și sexist în școală; medierea și rezolvarea conflictelor; jocurile violente în curtea școlii; vandalismul și fumatul în toalete)	condiții mai bune pentru elevi(starea grupurilor sanitare;problemele sociale ale elevilor; folosirea corectă a spațiilor de joacă; accesul în clădiri; rastelurile pentru biciclete etc.)
excursii școlare;	uniforma școlară;

calitatea și siguranța oferite de autobuzele școlare;	activități caritabile și pentru strângere de fonduri;
școala și mediul înconjurător;	gunoiul din curtea școlii.
revista școlii;	orarul zilei de școală;
cluburile școlare;	problemele legate de programa școlară;
planificarea temelor și proiectelor;	planul de dezvoltare al școlii

APLICAȚIE PRACTICĂ - 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 părinților 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.

Tendențele 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 relațiilor dintre școală și familie în țările Comunității Europene (Macbeth, Al., 1984) se menționează patru motive pentru care școala și familia trebuie să facă eforturi comune să coopereze în procesul de educație a copiilor:

- Părinții sunt responsabili din punct de vedere juridic de educația copiilor lor;
- Învățământul nu este decât o parte din educația copilului, o bună parte din aceasta având loc în afara școlii;

- c. Cercetările pun în evidență influența atitudinii parentale asupra rezultatelor școlare ale elevilor, în special asupra motivației pentru învățare, precum și faptul că unele comportamente ale părinților pot fi influențate pozitiv datorită dialogului cu școala;
- d. Grupurile sociale implicate în instituția școlară (în special părinții și profesorii) au dreptul să influențeze modul în care este administrată școala.

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 educația copiilor, influența mediului familial asupra rezultatelor școlare 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. părinții nu sunt interesați să participe la activitățile școlare;
- b. părinții nu au timp să se informeze despre problemele școlii;
- c. părinții nu știu cum să comunice cu profesorii;
- d. profesorii nu sunt interesați să comunice cu părinții;
- e. profesorii au prea mult de lucru ca să comunice cu părinții;
- f. școala nu are capacitatea reală de a comunica cu toți părinții

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 opțiuni, 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. În 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 și dezirabil domeniu al participării părinților este însă consultarea lor la luarea unor decizii și nu doar anunțarea sau aprobarea formală a unor hotărâri luate deja de conducerea școlii. 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 școlare	✓ regulile și regulamentele
✓ probleme de sănătate și siguranță	✓ conducerea și organizarea școlii 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:

- documentele programatice ale școlii (misiune, politici, curriculum, reguli etc.)
- ce se întâmplă în școală (activități, evenimente, succese, schimbări etc.)
- progresul copiilor lor (din punct de vedere academic și în ceea ce privește dezvoltarea personală)
- direcții majore ale schimbării / reformei în educație.

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 organizației. 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 informații despre școală pentru uzul părinților ar putea conține:

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

- g. necesarul de rechizite,
- h. descrierea uniformei școlii și a ținutei sportive,
- i. date referitoare la cadrele didactice,
- j. mecanisme de monitorizare și evaluare a progresului copiilor,
- k. mecanisme de comunicare cu părinții 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 școală a unui Centru de resurse pentru părinți care să ofere cărți și materiale informative specifice: casete video, presă de profil, ambient pentru discuții și 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 părinți prin care:

- a. se transmit aprecierile cadrelor didactice privind activitatea la clasă și în școală, comportamentul sau alte aspecte legate de elev;
- b. se solicită de către părinți ajutorul cadrelor didactice sau al conducerii școlii în rezolvarea unor probleme legate de copil;
- c. se transmit informații legate de activități/evenimente din viața clasei/școlii.

Părinții au obligația să citească și să răspundă comunicărilor făcute prin caietele de comunicări.

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

3.3.3. Implicarea comunității în procesul decizional

Comunitatea reprezintă o entitate social-umană, ai cărei membri sunt legați prin locuirea aceluiași teritoriu și prin relații sociale constante și tradiționale, consolidate în timp (Dicționar de Sociologie, 1993, pg.128).

O comunitate care plasează educația printre prioritățile sale este o comunitate care acționează conștient în folosul tuturor membrilor săi. Este bine știut faptul că, pe termen lung, investiția în educație este cea mai valoroasă pentru societate.

În cadrul unei comunități, școala este instituția care asigură educația copiilor sprijinind, în același timp, preocuparea și nevoia adulților pentru perfecționare continuă și învățarea pe tot parcursul vieții.

Pentru a determina care este specificul propriei dumneavoastră comunități, realizați o descriere acesteia, urmărind:

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

Determinați informațiile relevante pentru grădiniță, din perspective funcționării eficiente a acesteia.

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

- a. neraportarea la un set de valori comune;
- b. școala nu are o politică specifică în ceea ce privește relația cu comunitatea;
- c. dezinteresul părinților 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 educației pentru valorile democrației;
- f. nivelul economic și financiar scăzut al majorității comunităților, în special al celor rurale.

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

Acțiunea comună în domeniul educației a tuturor factorilor comunitari – profesori, părinți, elevi, autorități, biserica, organizații neguvernamentale, agenți economici etc. se impune pentru o serie de motive care includ:

- a. confrunțați 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. educația 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, instituții de cultură (teatre, muzee, biblioteci etc.), instituții religioase, pompieri, poliție, agenții de protecție 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 reprezentanților autorităților locale la întâlniri ale cadrelor didactice, ședințe cu părinții, activități ale școlii;
- b. participarea la întâlniri ale Consiliului local;
- c. proiectarea și implementarea unor activități extracurriculare pe baza parteneriatului dintre școală și autoritățile locale;
- d. elaborarea unor programe comune cu privire la nevoile de educație din comunitate;
- e. cooptarea unui reprezentant al autorităților în Consiliul de administrație al școlii

Parteneriatul cu ONG-urile sau alți agenți economici

În 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 programele 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

Școala către comunitate – ce beneficii poate aduce școala comunității

În România, în afară de faptul că școala educă viitorii membri ai comunității, școala duce foarte puțin din acțiunea ei benefică în afara porților sale. Rareori elevii sunt implicați în activități care vin în sprijinul comunității și, dacă ele totuși au loc, nu fac parte dintr-un demers planificat și organizat al școlii și nu se integrează în curriculumul școlar. Este nevoie ca școala să fie inițiatoarea unor programe educaționale comunitare care să urmărească creșterea calității vieții în comunitatea respectivă și să promoveze valori precum responsabilitatea, cooperarea, participarea, transparența sau comunicarea. Din această perspectivă, o comunitate este puternică dacă:

- a. locuitorilor le pasă de problemele comunității și se simt responsabili pentru viața lor în comunitate;
- b. oamenii au încredere unii în alții și cooperează pentru a rezolva problemele comunității (Tîrcă A., Rădulescu, E., 2005).

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

1. Elevii merg în comunitate pentru a folosi facilitățile și resursele disponibile. Activitățile pot fi diverse – lecții desfășurate la muzee, biblioteci, căminul cultural, tribunal, primărie, alte instituții, locuri de interes din comunitate.

2. Elevii învață performând servicii în folosul comunității, participând activ la organizarea și desfășurarea unor activități în beneficiul comunității din care fac parte. Activitățile respective:

- a. se adresează unei nevoi reale din comunitate;
- b. sunt coordonate în colaborare de către școală și comunitate;
- c. sunt integrate în curriculumul școlar;
- d. ajută la dezvoltarea individuală a elevilor (Țîrcă A., Rădulescu, E., 2005).

APLICAȚIE PRACTICĂ - 38

În grupuri, realizați împreună cu colegii din școală:

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

Comparați apoi cele două imagini – comunitatea potențială și cea reală, discutați situațiile reieșite și găsiți posibile soluții.

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

Analizați cu colegii următoarele exemple de activități de învățare prin servicii în folosul comunității și decideți în ce măsură ele pot fi aplicate și în școala dvs.. Identificați care ar putea fi posibilele oportunități și eventualele obstacole:

- a. ajutor pentru grădiniță: realizarea unor jucării, cărți mari cu poze, material didactic etc.
- b. organizarea unei școli de weekend pentru categorii defavorizate de copii
- c. strângere de fonduri pentru o familie săracă din comună
- d. organizarea unui grup ecologist care să acționeze 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 educației*, București: Didactică și Pedagogică;
- Cristea, S., (2004), *Managementul organizației școlare*, București: Didactică și 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), *Școală și schimbare socială. Axiome sociale, autonomie personală și integrarea schimbării în mediul educațional 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's participation: From tokenism to citizenship*, 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, București;
- 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, București;
- Hudson, D., (2009), *Good teachers, good schools. How to create a successful school.*, New York: Taylor & Francis;
- Jex, S.M., (2002), *Organizațional Psychology. A Scientist - Practitioner Approach*, John Wiley & Sons, New York.
- Katzenbach, J. R., Smith, D.K., (Martie-Aprilie 1995), "*The Discipline of Teams*", Harvard Business Review, p.111-120;
- Kepner, C., Tregoe, B.B., (1965), *The Rational Manager*, McGraw-Hill Book Company;
- Johns, G., (1998), *Comportament organizațional*, 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), *Învățământul 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 învățământul preuniversitar*, Teză de doctorat, Universitatea din București.
- <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 sociopedagogică*, 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 Educational 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 și management*, Iasi: Polirom.
- Zlate, M.: *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Ed. Polirom, Iași, 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 Operațional Capital Uman 2014-2020

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