

Performanțe, Personalități: Materialele Conferinței Științifice Internaționale consacrate aniversării az 75 da ani de activitate, 20 – 21 noembrie 2016, Chișinău / coord. Șt.: Lilia Pogolșa, et. al. – Institutul de Științe ale Educației (Tipogr. „Impressum”), Chișinău, 2016, pp. 253 – 260.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ A ȘCOLII ÎN CONTEXTUL SCIMBĂRII

Pavel MACARI, dr., conf. univ.

Summary

The article contains a theoretical study of the school organizational culture at a time of changes in the educational system. It is noted that the process of changing and developing of the school organizational culture requires a leadership and management style that facilitates the development of constructive policies, systems and structures that support the continued development of the school. The education system of the educational institution, based on a healthy organizational culture, needs to be continually transformed to connect it to the demands of society that are changing at an increasingly dynamic pace.

Cultura organizațională a unei instituții de învățământ reprezintă un subiect al managementului educațional, căruia, în prezent, i se acordă o mare atenție. Școala, care își dorește să devină nu doar o organizație funcțională, dar și originală, va depune eforturi substanțiale pentru ca să traseze o cale proprie de dezvoltare și va convinge părinții, pedagogii, elevii să respecte și să promoveze tradițiile, Concepția despre școlile cu o cultură organizațională distinctivă nu este nouă. Încă în anul 1932, W. Waller scria: „Școlile pot avea o cultură doar a lor: ritualuri, anumite reguli în relațiile interpersonale, un cod moral bazat pe acestea” [3, p. 7]. Anume termenul *cultură organizațională*, care vizează reguli și tradiții nescrise, norme și așteptări – toate determinând felul în care oamenii acționează, se îmbracă, vorbesc etc., este cel mai indicat în a-i ajuta

pe liderii școlari să înțeleagă mai lesne instituțiile pe care le conduc. Pentru a valorifica posibilitățile oferite, este important ca toți factorii implicați în sistem, așa-ziii oameni ai școlii, să cunoască cât mai profund instituția în care activează.

Cultura organizațională a școlii este un ansamblu specific de valori, reprezentări, înțelesuri, căi de gândire împărtășite de membrii colectivului profesoral, care: a) influențează direct și indirect performanțele (rezultatele) instituției de învățământ; b) determină modurile în care profesorii, elevii, părinții acestora, personalul auxiliar și nondidactic se comportă în interiorul și în afara școlii respective; c) sunt transmise noilor membri drept corecte.

Specificul culturii școlii vizează: 1. Presupozițiile de bază – „filozofia” personalului instituției de învățământ cu privire la educație și valoarea ei pentru om, importanța socială a școlii, rolul profesorului etc. 2. Valorile culturii școlii – opinii cu privire la ceea ce este dezirabil pentru ca școala să fie mai performantă. 3. Normele culturii școlii – norme formale – cuprinse în regulamente sau decizii adoptate de conducerea școlii și norme informale – nescrise, stabilite de-a lungul timpului de personalul școlii [1, p. 37].

La nivelul școlii funcționează mai multe modalități de producere, susținere și impunere a valorilor: **ceremonii și ritualuri** (de recunoaștere a performanțelor academice, de trecere, de întărire, de integrare, de închidere și deschidere a anului școlar etc); **modele comportamentale** (salutul între colegi, îmbrăcămintea standardizată/nestandardizată, uniforma elevilor); **obiceiuri și tradiții; miturile și „eroii”;** **jargonul** – limbajul specific unei organizații, care exprimă nivelul de profesionalizare și cultura corporativă.

Orice organizație școlară se poate confrunta cu o serie de blocaje care pot conduce la o cultură a rutinei. Într-un astfel de moment, este nevoie de schimbarea culturii organizaționale. În această situație, rolul managerului este extrem de important. Dezvoltarea culturii organizaționale a școlii depinde de stilul managerial, managementul participativ, munca în echipă,

dinamismul colectivelor de elevi și profesori, comportamentul individual, motivarea și comunicarea fiind factori esențiali.

O schimbare sau o dereglare a unei părți din sistem afectează celelalte părți. Managerilor le revine rolul de a acorda atenție intrărilor din mediul exterior (legi, reglementări, acorduri cu sindicatele, condiții economice, oferta de forță de muncă etc.), precum și rolul de a căuta metode prin care să influențeze schimbarea organizațională. Directorul activează, facilitează, clarifică, impulsionează, orientează, degajă sensuri, ajută etc. și, cu această ocazie, el creează o atmosferă socio-afectivă în comunitatea școlii.

Schimbarea culturii este un proces de durată, care se realizează în etape, după cum urmează:

1. Punctul de pornire: existența unui model cultural dominant față de care membrii colectivului școlii se simt atașați.

2. Momentul de criză: apar îndoieli privind practicile curente și capacitatea conducerii de a rezolva problemele majore ale școlii;

3. Lupta ascunsă: unii membri ai instituției de învățământ își pierd simbolurile, credințele și valorile care au creat și menținut vechiul model; apare un alt lider și un nou set de valori, credințe și reprezentări.

4. Lupta deschisă: se declanșează conflictul/lupta pentru control între reprezentanții vechii și noii culturi.

5. Schimbarea culturală: creditarea noilor simboluri, a credințelor și valorilor, instituționalizarea acestora, stabilirea autorității noii culturi și crearea mecanismelor de menținere a acesteia.

Procesul de schimbare și dezvoltare a culturii organizaționale a școlii impune un stil de conducere și management care: **să ofere o conducere eficientă** de încurajare și implicare a tuturor factorilor în analiza critică și schimbarea mentalităților și practicilor curente; **să faciliteze elaborarea unor politici, sisteme și structuri constructive**, ce dezvoltă punctele tari, susțin o dezvoltare continuă

și creează sisteme transparente în cadrul cărora rolurile și responsabilitățile sunt clar definite, iar alocarea resurselor necesare se face în mod echitabil și corect; **să includă conceptul de cultură în planul de dezvoltare școlară**, ceea ce permite folosirea practicilor de colaborare la orice nivel, prin precizarea obiectivelor, precum și prin alocarea responsabilităților și resurselor necesare pentru a atinge rezultatele propuse; **să promoveze dezvoltarea profesională sistematică a cadrelor didactice**, fapt care încurajează și susține ideea că dezvoltarea culturii cadrelor didactice este un proces continuu de rezolvare a problemelor în care sunt implicate toate cadrele didactice, un proces în cadrul căruia sunt luate măsuri concrete pentru a asigura participarea părinților și elevilor; **să susțină procesul de evaluare și de autoevaluare** într-o cultură în cadrul căreia adulții, elevii și familiile acestora sunt încurajați să vorbească deschis atât despre succesele lor, cât și despre problemele cu care se confruntă.

Cultura organizațională a școlii poate fi modificată și dezvoltată prin schimbarea: obiectivelor conducerii; modalităților de rezolvare a situațiilor critice; criteriilor de recrutare de noi profesori, cadre nondidactice și personal auxiliar; schimbarea criteriilor de promovare în ierarhia școlii; criteriilor de recompensare; ritualurilor și ceremoniilor organizaționale. Bunele practici din liceele chișinăuene ne sugerează ideea precum că o cultură organizațională, care este orientată spre neglijarea sau chiar pedepsirea asumării riscurilor și inovațiilor și spre recompensarea evitării riscului ar putea fi în mod deliberat transformată prin schimbări în sistemul de recompensare. Angajații pot fi încurajați să-și stabilească obiective mai riscante sau mai inovative în cadrul realizării procesului instructiv-educativ la clasă, în cadrul procesului de evaluare a performanțelor, existând posibilitatea de a fi răsplătite pentru încercări mai riscante, chiar dacă ele uneori nu reușesc decât atingerea unor obiective sigure care nu implica o comportare inovativă și altele.

Schimbarea culturală reușită include [2, p. 61]: 1) înțelegerea culturii precedente, deoarece o nouă cultură nu se poate dezvolta fără ca, atât conducătorii, cât și angajații, să înțeleagă de unde pornesc; 2) sprijinirea angajaților care au idei despre o cultură mai bună și doresc să acționeze potrivit convingerilor lor; 3) depistarea celei mai eficiente subculturi în școală și folosirea ei ca un exemplu din care angajații să învețe; 4) identificarea metodelor de a ajuta angajații să-și îndeplinească sarcinile mai eficient, ceea ce va implica o cultură mai bună; 5) perspectiva unei culturi noi servește ca un principiu de ghidare pentru schimbare, dar acesta nu va face miracole; 6) îmbunătățiri semnificative la nivel cultural, în termeni de schimbări culturale, care poate dura până la cinci ani; 7) acțiunile în noua cultură. Prin urmare putem afirma, că modul de conducere și de lucru al managerilor generează un anumit tip de cultură organizațională, iar cultura organizațională impune un anumit mod de conducere și acțiune.

Cultura organizațională a unei școli bune presupune colaborări de tipurile profesor – profesor, profesor – elev, profesor – părinte, construcție științifică a proceselor de predare – învățare – evaluare, autoreglare, inovație, utilizarea ICT (informație, comunicare, tehnologie) în învățare, dar și deprinderi multiple și avansate de comunicare. Sistemul de educație din instituția de învățământ, bazat pe o cultură organizațională sănătoasă, trebuie să fie în continuă transformare în scopul conectării lui la cerințele societății, care se schimbă într-un ritm din ce în ce mai dinamic. Cu regret constatăm că în multe dintre mediile sociale din țara noastră avem lipsa exercițiului de dialog și toleranță, lipsa de colaborare și negociere. Și atunci se înțelege cu ușurință de ce în modelele culturilor organizaționale în societățile occidentale se pune, încă din școală, accentul pe colaborare și construirea echipei în activitățile derulate în școală. Avem în vedere în educația elevului și corectarea individualismului, competiției acerbe cu celălalt, lipsei de empatie pentru colegi, pentru problemele celuilalt sau ale comunității,

intoleranța față de alte viziuni, insensibilitatea la problemele lumii, planetei, egoismului, invidiei, incapacității recunoașterii succesului celuilalt, celebrării succesului, evaluării propriului beneficiu înaintea oricărei implicări dar și a acceptării diversității, transformării competiției cu ceilalți și a luptei pentru supremație în competiția fiecăruia cu sine însuși. Acestea sunt caracteristici care se constituie deja în trăsături specifice societății noastre și care sunt cultivate involuntar și în școală tocmai datorită specificului educației de acum din școli.

Bibliografie

1. Guzman, V., Management educational. Cultura organizațională în unitatea școlară, Chișinău, 2003.
2. Huțu, C., Cultura organizațională și leadership. Fundamentarea capacității competitive a firmei, CETEX, București, 2007.
3. Waller, W., The Sociology of Teaching, Wiley, New York, 1932.

FORMAREA CONTINUĂ A CADRELOR DIDACTICE ÎN CONTEXTUL EDUCAȚIEI PERMANENTE

Elena ȚAP, dr., conf. univ.

Summary

The article contains a theoretical study on the continuous training of teachers, approached in the context of permanent education. The author gives the specifics of the didactic training of the general education at national level. The article highlights the importance of occupational standards that are correlated with key competences for lifelong learning and teacher education.

Procesul de modernizare a învățământului în Republica Moldova determină necesitatea schimbărilor esențiale și în sistemul de formare continuă a cadrelor didactice. Formarea continuă a cadrelor didactice este una dintre direcțiile prioritare ale politicilor statale, orientate spre schimbarea și modernizarea învățământului general din țară. Sistemul de formare continuă trebuie să fie