

**MANAGEMENTUL
ORGANIZAȚIEI
ȘCOLARE**

ROXANA ENACHE

**MANAGEMENTUL
ORGANIZAȚIEI
ȘCOLARE**



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2019

Colecția ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
ENACHE, ROXANA

Managementul organizației școlare / Roxana Enache. - București :
Editura Universitară, 2019
Conține bibliografie
ISBN 978-606-28-0888-4

37

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062808884

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2019
Editura Universitară
Editor: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București
Tel.: 021.315.32.47
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021.315.32.47 / 07217 CARTE / 0745.200.357
comenzi@editurauniversitara.ro
O.P. 15, C.P. 35, București

CUPRINS

Introducere	7
1. Delimitări conceptuale: identitatea școlii, climat organizațional, ethos școlar, climat, atmosferă, moralul grupului.....	9
2. Cultură organizațională.....	11
3. Tipologia organizațiilor școlare.....	22
4. Caracteristici ale organizației școlare.....	27
5. Diferența dintre grup și echipă	32
6. Centralizare și descentralizare în organizația școlara.....	33
7. Modele de cultură organizațională școlară	36
8. Caracteristici ale managementului organizațional	46
Bibliografie.....	59

INTRODUCERE

În contemporaneitate, nu mai putem pune în discuție nici o temă fără a avea în vedere fenomene precum globalizarea, universalizarea, informatizarea. Simțim din ce în ce mai acut nevoia de organizare, sortare, selectare, prioritizare. Această trebuință o putem satisface în plan profesional numai dacă organizațiile din care facem parte funcționează manifestând cu precădere rolul de a structura și de a facilita activitățile sociale fundamentale, cele productiv-economice, politico-sociale, cultural-educaționale.

În acest context, lămurirea conceptelor de bază ale managementului organizațiilor este de reală oportunitate. Ne propunem astfel definirea „sistemului”, a „organizației” și a „culturii organizaționale”, analiza evoluției teoriei și managementului organizației, prezentarea caracteristicilor organizațiilor și în special ale celor școlare, a modului de funcționare a organizațiilor și competențele conducătorului (ale „liderului” și „managerului”), cât și relațiile dintre organizații și mediul exterior acestora.

Managementul organizației școlare reprezintă activitatea de conducere globală-optimă-strategică a activității de educație/instruire proiectată și realizată în cadrul unității de bază a sistemului de învățământ: grădinița, școala primară, școala gimnazială, școala profesională, liceul, colegiul, facultatea etc.

Problematika managementului organizației școlare presupune definirea instituției școlare - în variantele

evocate anterior - ca unitate de bază a sistemului de învățământ. Evoluția acesteia poate fi analizată din perspectiva normativă și interpretativă și în contextul delimitării unor modele de organizare proiectate la diferite niveluri de raționalitate socială.

Perspectiva normativă de analiză a organizației școlare este plasată în literatura de specialitate pe „poziția obiectivistă” care evidențiază, în mod special „interacțiunile cu mediu” și relațiile complexe reglementate în termenii raportului „intrare-ieșire”. Aceasta perspectivă exprimă „nevoia de adaptare a școlii la evoluțiile societății”. Ea stimulează un tip de organizație școlară care tinde să devină „o societate în miniatură”, care nu mai poate fi redusă „la un simplu conglomerat de subiecți reușiți în mod accidental” (Cohen, Louis; Lawrence, Manion; Planchard, Emil).

Perspectiva normativă susține „sănătatea organizațională” a școlii exprimată prin capacitatea de: a alege scopurile adecvate; a valorifica resursele existente; a adapta strategiile la schimbările mediului, a implementa deciziile în termeni de politică educațională.

Structura organizațională a școlii numită și „harta organizațională” dezvoltă o schema funcțională a conducerii bazată pe un ansamblu de norme care reflectă cerințele unui mediu pedagogic și social deschis, valorificabil la nivelul raportului managerial: „intrare-ieșire”, operabil în plan macrostructural (raportarea la obiectivele mediului social extern) și în plan microstructural (raportarea la obiectivele mediului pedagogic intern).

Alți termeni asociați cu cel de managementul organizației sunt cei precum: identitatea școlii, climat organizațional, moral ethos școlar etc.

1. DELIMITĂRI CONCEPTUALE: IDENTITATEA ȘCOLII, CLIMAT ORGANIZAȚIONAL, ETHOS ȘCOLAR, CLIMAT, ATMOSFERĂ, MORALUL GRUPULUI

Identitatea școlii este considerată un metabolism propriu unei instituții școlare, provenit din interiorizarea unor influențe externe care au fost reformulate în termeni proprii de fiecare școală.

Climatul organizațional este dat de dispoziția psihică relativ stabilizată la nivelul membrilor unei organizații, dispoziție determinată de semnificația acordată de aceștia pentru ansamblul de influențe interne și externe, subiective și obiective ce impactează organizația. Este determinat de tipurile de autoritate, de relațiile de încredere sau neîncredere între membrii organizației, tipuri de interacțiuni, starea de satisfacție sau de insatisfacție a celor ce alcătuiesc organizația. Climatul psihosocial este definit în dicționarul de psihologie ca fiind acea stare mentală și emoțional atitudinală care domină cronic ori temporar în rândul membrilor unei organizații și care își exercită acțiunea cu precădere asupra ființelor umane. Climatul organizației școlare este abordat ca un aspect foarte important în funcționarea unei instituții de învățământ, tocmai pentru că include variabile multiple care privesc toate treptele ierarhiei școlare, începând cu manageri și până la elevi. *Factorii determinanți* ai climatului

organizației școlare sunt: gradul de integrare socio-afectivă, stilul de conducere și competența directorului de școală, condițiile obiective în care se desfășoară activitatea didactică, structura și compoziția umană a școlii, perspectiva organizației și a membrilor săi, climatul motivațional, comunicare și cunoașterea interpersonală

Moralul unui grup reprezintă o stare de spirit exprimată prin încredere, optimism și prin curajul de a înfrunta greutățile. Mai degrabă însă se utilizează termenul de climat ca fenomen specific grupului, iar cel de moral ca fenomen individual.. Climatul exprimă mai bine faptul că este vorba despre o relație între membrii unui grup.

Ethosul școlar tinde să înlocuiască conceptul de climat școlar, dar aduce și sensuri noi – exprimă atașamentul membrilor față de școala lor, un atașament bazat pe anumite valori dezirabile.

2. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Cultura organizațională poate fi definită ca: un complex specific de valori, credințe conducătoare, reprezentări, înțelesuri, strategii de gândire împărtășite de membrii unei organizații, care determină conduita acestora în interiorul și în afara organizației respective și care sunt transmise noilor membri. Organizația școlară poate fi definită ca ansamblul de valori, atitudini, reprezentări ale tuturor actorilor educaționali implicați direct sau indirect în procesul educațional. Elementele organizației școlare sunt atât cele implicate în cultura instituțiilor școlare, cât și cele implicate în cultura școlară a clasei de elevi.

Ca *elemente de bază ale culturii manageriale* sunt menționate în literatura de specialitate:

- *capacitate de organizare a activităților concrete.*

În management educațional putem aminti capacitatea directorilor de a coordona și conduce activitatea administrativă a școlii, de a controla activitățile educative, de a planifica obiective și strategii educaționale, de a realiza planificări și proiecte de dezvoltare și strategice etc.;

- *abilitate în abordarea relațiilor umane* prin manifestarea competențelor comunicative, de negociere, de soluționare a conflictelor etc.

Alte *trăsături ale culturii organizaționale școlare* în literatura de specialitate sunt amintite:

- Uniformitatea care este prezentă atât în aspectul general al școlilor cât și în mentalitățile reprezentanților

grupurilor de interes (existând extrem de puține elemente de diferențiere a unei școli de alta). Dintre aspectele legate de uniformitate menționăm: amenajarea școlilor și sălilor de clasă realizată nestimulativ, neatractiv (portrete și panouri dedicate domnitorilor și scriitorilor, hărți, planșe școlare etc.); părinții, profesorii etc., cu excepția elevilor, pledează pentru uniformă din diferite motive.

- Lipsa de inițiativă manifestată prin: tendința de a imita (stiluri de predare, de evaluare, metode și mijloace didactice); permanenta așteptare a indicațiilor și teama de a-și asuma inițiative;

- Centrarea excesivă pe organizația școlară și nu pe particularitățile elevilor manifestată prin:

- utilizarea unui anumit tip de mobilier școlar, așezarea acestuia; chiar dacă există posibilități materiale și sunt achiziționate mese individuale sau pentru doi elevi, ele sunt așezate, de regulă, tot ca băncile, în rânduri;

- elevii nu sunt încurajați să pună întrebări și nu sunt solicitați să ia decizii; nu le este solicitată creativitatea și inițiativa; asumarea inițiativei educaționale în exclusivitate de către profesor;

- amenajarea școlii și a claselor care reprezintă, nu interesele elevilor, ci pe cele ale profesorilor; școala apare ca aparținând mai mult profesorilor decât elevilor; lor nu li se solicită idei și ajutor decât în unele cazuri, materiale, pentru renovare, dotare etc., dar tot după standardele solicitate de profesori, directori etc.

- elevii consideră că profesorii sunt preocupați mai mult de aspectele legate de disciplină decât de educație; sunt preocupați de conținuturi, reguli, evaluare, pedepse;

- neimplicarea reală a elevilor în procesul decizional de la nivelul școlii;

- părinții și elevii consideră că fiecare profesor pledează pentru disciplina predată.

- Sentimentul incertitudinii și al provizoratului evidențiat de declarații ale actorilor educaționali (profesori, directori, inspectori școlari) cum ar fi: *există prea multă instabilitate, schimbarea a fost cam bruscă, eu am învățat într-un fel, în manualele voastre alternative scrie altfel, învățământul este un adăpost de vreme rea etc.*

- Caracterul conservator, închis al organizației școlare, al mediilor educaționale demonstrat de:

- modele negative oferite de mass-media, părinți și chiar elevi, profesorilor și școlii;

- nediseminarea informațiilor referitoare la proiecte educaționale europene și internaționale.

- Conflicte între generații acutizate și de diferențele mari de vârstă.

- Se manifestă și sentimentul ineficienței și / sau al inutilității școlii: *școlile sunt prost dotate, profesorii sunt prost plătiți școala cere elevilor contribuții financiare; în viață nu contează ce rezultate ai la școală; nu ai o motivație să fii corect când vezi că adulții nu sunt; notele mari te ajută la capacitate, dar degeaba ai note bune dacă nu obții o slujbă declară elevii și părinții; nimic din aspectele reformei nu-i stimulează pe profesori; de ce să mai muncesc dacă întâlnesc foștii mei elevi – nu pe cei mai buni – mult mai bine îmbrăcați ca mine constată profesorii.*

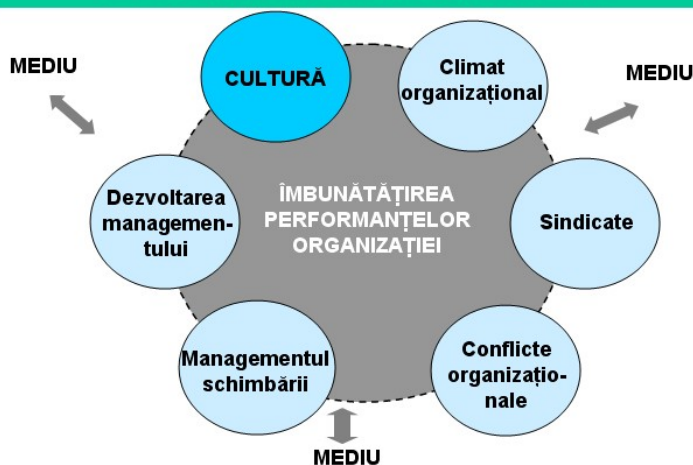
Acestea fiind problemele sesizate de profesori, părinți, comunitate, ceea ce elevii consideră cu adevărat a fi probleme serioase în școlile lor se manifestă prin următoarele comportamente: fuga de la ore a elevilor; absentismul; vătămarea fizică produsă între elevi în timpul petrecut la școală; intimidarea sau abuzul verbal asupra elevilor din

partea profesorilor; furtul obiectelor de către elevi; intimidarea sau abuzul verbal asupra profesorilor sau personalului nedidactic din partea elevilor; vandalismul produs de elevi; întârzierile la oră ale profesorilor.

Apar în cultura managerială și bariere, *blocaje* ce pot fi determinate de incapacitatea de a negocia cu sindicatele, cu instituții din comunitatea locală și din afara acesteia, cu elevii, cu părinții, cu celelalte cadre didactice, dificultăți de relaționare cu alte organizații școlare și extrașcolare, lipsa capacității de proiectare strategică, lipsa interesului și a capacităților de realizare a analizelor de marketing educațional etc., aspecte ce sunt de dorit a fi înlăturate prin exersarea competențelor amintite mai sus.

Dintre *prejudecățile, stereotipurile și reprezentările* specifice unei organizații școlare, menționăm: profesorul funcționar, elevul subordonat, izolarea sălii de clasă și a școlii, aplicarea uniformă în tot sistemul de învățământ a regulamentelor, materialelor didactice și măsurilor de reformă stabilite la nivel central, separarea expertizei de practica educațională și ruptura dintre cercetarea pedagogică și dezvoltarea curriculum-ului, sacralizarea corectitudinii formale a activității în detrimentul preocupării pentru rezultatele efective ale acesteia, exacerbarea valorilor disciplinei și controlul extrem de strâns, promovarea omogenității, sub toate formele ei (inclusiv a claselor de nivel – acum, când tendința este de integrare în colective cu abilități mixte), comunicare predominant verticală și descurajarea comunicării orizontale, tendința de a evita conflictele în locul abordării altor strategii de rezolvare a conflictelor, cum ar fi negocierea, arbitrajul, medierea etc.

Cultura și performanța organizațională



Ca **puncte tari** ale culturii manageriale sunt menționate în literatura de specialitate:

- bună capacitate de organizare a producției concrete - ceea ce se traduce în sistemul școlar prin capacitatea incontestabilă a mării majorități a directorilor de a coordona și conduce activitatea curentă, administrativă, a școlii;
- anumită abilitate în abordarea relațiilor umane prin stimularea orgoliului profesional și mici favoruri, chiar cu prețul trecerii cu vederea a unor acte de indisciplină. Subliniem faptul că abordarea adecvată a relațiilor umane există, chiar dacă mijloacele „de convingere” nu sunt în totalitate admisibile din punct de vedere legal și moral.

În cultura managerială sunt, însă, dominante **punctele slabe** și **deformările**. Dintre primele se amintesc:

- inabilitatea de a analiza cerințele pieței și ale consumatorului - de unde și centrarea pe

„prestator” (școală și profesor) și nu pe „client” (elev și comunitate) pe care am putut-o constata și în sistemul școlar;

- lipsa capacității de proiectare strategică - dovedită, în cazul nostru, de absența, pentru o bună perioadă de timp, a unor programe coerente de reformă în educație;
- dificultăți de relaționare cu alte organizații - similare sau de alt tip;
- incapacitatea de a negocia cu sindicatele - atât de evidentă încât nu are nevoie de alte
- comentarii;
- dificultăți în crearea unei atmosfere umane centrată pe performanță altfel decât prin
- favoritism.

Dintre **deformările** evidențiate, enumerăm:

- dezvoltarea capacității de simulare, de mimare a performanței, inclusiv prin raportări false;
- obișnuința de a improviza, în detrimentul calității - inclusiv la nivelul ministerului;
- ignorarea calității ca principală condiție a competitivității - în învățământ predomină încă evaluarea cantitativă a personalului și a instituțiilor școlare (procent de promovabilitate, număr de neșcolarizați, număr de „olimpici” etc.);
- neasumarea responsabilității pentru bunul mers al lucrurilor - de vină pentru nerealizări sunt întotdeauna șefii și, mai ales, subalternii;
- cultivarea sentimentului neputinței - „nu se poate altfel / mai mult în condițiile actuale” este cuvântul de ordine;

- credința că lucrurile se aranjează mai degrabă prin relații, mită sau bunăvoință - de unde și menținerea corupției - inclusiv în învățământ;
- toleranța excesivă față de performanțele slabe - persoane care nu-și au locul în școală sunt tolerate pentru că „nu este omeneste posibil să facem altfel”.

Dintre **prejudecăți, stereotipuri și reprezentări** le menționăm pe următoarele:

- profesorul funcționar;
- elevul subordonat;
- izolarea sălii de clasă și a școlii;
- aplicarea uniformă în tot sistemul de învățământ a regulamentelor, materialelor didactice și măsurilor de reformă stabilite la nivel central;
- separarea expertizei de practica educațională și ruptura dintre cercetarea pedagogică și
- dezvoltarea curriculum-ului;
- sacralizarea corectitudinii formale a activității în detrimentul preocupării pentru rezultatele efective ale acesteia;
- exacerbarea valorilor disciplinei și controlul extrem de strâns;
- promovarea omogenității, sub toate formele ei (inclusiv a claselor de nivel - acum, când
- tendința este de integrare în colective cu „abilități mixte”);
- comunicare predominant verticală și descurajarea comunicării orizontale;
- tendința de a evita conflictele - care, în urma acestui fapt, nici nu sunt rezolvate.

APLICAȚII

1. Alegeți din cele opt ipostaze în care Gareth Morgan descrie organizațiile pe cea care corespunde percepției dvs. Dacă nu vă regăsiți modul de a percepe organizația în nici una din cele amintite construiți o metaforă proprie. Argumentați alegerea.
 - i. mașini
 - ii. organisme vii
 - iii. creiere
 - iv. cultura
 - v. sisteme politice
 - vi. închisori ale psihicului
 - vii. fluxuri și procese de transformare
 - viii. instrumente de dominare.

Care dintre metafore vi se pare cea mai nepotrivită. Argumentați

2. Alegeți din următoarele definiții pentru organizație și cultură organizațională pe cea pe care dvs. o considerați corectă – cea mai apropiată de percepția dvs. și comentați
 - organizația este o formă rațională, instituționalizată, de interacțiune a unui grup de persoane, justificată de interesul/sau pretextul atingerii unui scop comun.
 - cultura organizațională poate fi definită drept un complex specific de valori, credințe conducătoare, reprezentări, înțelesuri, 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 corecte.
 - organizația este un sistem deschis, adaptiv, ținând seama de faptul că este o componentă a unor

sisteme mai mari cu care are legături armonizate prin procesul de conducere.

- organizația este un sistem social de activitate ce reunește oameni (resurse umane) și resurse materiale prin intermediul cărora realizează scopul pentru care a fost creată: produse, lucrări, servicii, corespunzător comenzii sociale.
- organizația este un sistem dinamic, în sensul că evoluția și viabilitatea sa sunt determinate de modificările care produc în cadrul sistemului, în relațiile acestuia cu mediul.
- organizația este un sistem ierarhizat în care funcționează o diviziune a muncii precisă, iar indivizii au **status**-uri și **roluri** clar diferite.
- cultura organizațională cuprinde colecția ei de convingeri și reacții organice aproape instinctive, de eroi și personaje negative, de realizări, de interdicții și porunci.
- prin cultură organizațională se înțelege: simbolurile, ceremoniile și miturile care exprimă valorile și credințele specifice membrilor organizației (Anch);
- CO”convingerile împărtășite de managerii unei organizații referitoare la modul cum își vor organiza ei împreună cu angajații afacerile (Lorek);
- CO”tradițiile și convingerile unei organizații prin care ea se distinge de alte organizații și care inculcă siguranță și trăinicie într-o organizație” (Mintzberg);
- CO „ceea ce oamenii cred despre ceea ce merită să fie făcut și ceea ce nu” (K. Putterson);

- CO”expresia trebuințelor intime ale oamenilor, o expresie a înzestrării experienței lor de viață cu semnificații” (Joan Marin);
- CO”modelul convingerilor și expectațiilor împărtășite de membrii unei organizații ce produc o serie de norme ce descriu comportamentul membrilor organizației și grupului” (Schwartz Davies).
- Cultura organizației este văzută ca expresie a normelor și valorilor, ea reprezentând acel *pattern* al valorilor și normelor care disting o organizație de cealaltă, depistând ceea ce este important pentru organizația respectivă.
- cultura organizației desemnează normele sau sistemul de credințe și valori specifice membrilor organizației.
- cultura organizațională reprezintă un model complex de convingeri și aspirații împărtășite de membrii săi.
- cultura organizațională este definită ca filosofie, ideologie, valori, credințe, răspunderi, speranțe, atitudini și norme (acceptate, împărtășite).

Cultura organizațională include următoarele componente:

- **acțiuni comportamentale** regulate care apar în interacțiunea dintre oameni, cum ar fi ritualuri și ceremonii organizaționale și limbaje frecvent folosite;
- **normele care sunt împărtășite/acceptate de grupurile de lucru** din toată organizația, cum ar fi „un salariu bun pentru o zi de muncă bună”;
- **valorile dominante impuse într-o organizație**, cum ar fi „calitatea produsului”;