



CERC DIRECTORI
ANUL SCOLAR 2013-2014
SEMESTRUL I



1. ANALIZA CULTURII SI A CLIMATULUI ORGANIZATIONAL

2. ABILITATI ORGANIZATIONALALE SI INTERPERSONALE

3. DIMENSIUNI ALE CULTURII ORGANIZATIONALALE

Cultura organizațională poate fi definită ca reprezentând „*ansamblul de tradiții, valori, proceduri, concepții și atitudini care creează contextul activității în organizație.*” (McLean și Marshall, 1993).

Poate fi definită ca un *ansamblu de convingeri și așteptări comune membrilor unei organizații, care produc norme de natură să modeleze comportamentul membrilor sau grupurilor, care fac parte din aceasta*

Climatul organizațional descrie la starea de spirit de moment a angajaților, atitudinile, opiniile și credințele lor „*aici și acum*”.

Specificul schimbărilor din domeniul educațional este dat pe de o parte de istoria îndelungată a școlii românești ce a generat o puternică și bogată cultură organizațională și pe de altă parte de complexitatea organizațiilor școlare care se poate înscrie în aria a patru mari dimensiuni :

1. Dimensiunea structurală : resursele umane, obiectivele și cultura organizației

2. Dimensiunea instrumental-strategică : mediul fizic, condițiile materiale, strategiile și modalitățile de acțiune, modalitățile de comunicare intra și extraorganizațională, managementul

3. Dimensiunea socio-afectivă și motivațională : relațiile interpersonale și intergrupale , modalitățile de motivare și promovare, climatul organizațional ;

4. Dimensiunea integrării în comunitate: comunitatea locală, comunitatea regională, națională și internațională.

Așadar, orice încercare de dezvoltare școlară nu se aplică într-un spațiu gol ci într-o organizație a școlii românești care are în spatele său secole de experiență și cultură socială. De aceea mai mult ca oricând schimbarea școlară autentică impune realizarea corelației între scopuri, componentele vizate și strategiile de dezvoltare, altfel spus, între DE CE-ul schimbării, CE-ul schimbării și CUM-ul schimbării, pentru a crea o abordare adecvată a schimbării în societatea contemporană

Organizația este definită ca un sistem de activități structurate în jurul unor finalități 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 ”, iar analiza caracteristicilor unei organizații ne va demonstra că școala românească are nevoie de dezvoltare pentru a ajunge la o funcționare optimă din punct de vedere organizațional :

- scopuri clare, transindividuale, împărtășite de toți membrii organizației astfel încât să genereze interacțiuni, cooperare și acțiuni comune în direcția realizării lor;
- resursele umane primate cantitativ dar mai mult calitativ : competențele indivizilor, gradul lor de convergență cu scopurile organizației, capacitatea de a acționa împreună cu ceilalți membri ai organizației;
- activități diferențiate funcțional și reglementate social care generează un sistem coerent de statute și roluri bazat pe comunicare bidirecțională;
- modalități proprii de organizare și conducere a activităților – managementul performant care integrează toate celelalte caracteristici dându-le consistență.

Patru note definitorii ale oricărei organizații școlare:

- structura organizațională ce cuprinde variabile ca : mărimea, complexitatea, formalizarea, specializarea și diferențierea activităților, poziții și roluri, relații și interacțiuni;
- controlul organizațional – staff, structură ierarhică și niveluri de autoritate, centralizare / descentralizare, birocratizare;
- comportament organizațional – scopuri, cultură și climat organizațional, etos, eficacitate;
- schimbarea organizațională – flexibilitate, inerție / inovație;
- dezvoltarea organizației .

Noutatea ultimelor studii organizaționale este de a aduce în prim plan schimbarea organizațională alături de componente clasice precum structura sau comportamentul organizațional, schimbare văzută iată ca o calitate indispensabilă a organizației în epoca postmodernă pe deplin valabilă și în cazul școlii românești supusă unor presiuni variate. Schimbarea are un statut aparte pentru că este înțeleasă ca mecanism al dezvoltării organizaționale ceea ce face ca toate celelalte caracteristici ale organizației școlare să se subordoneze acesteia .

Analiza organizației școlare realizată din perspectiva dezvoltării sale presupune raportarea la cele două planuri existente într-o instituție școlară :

1. planul administrativ – managerial

2. planul pedagogic, al activităților instructiv – educative ,
ceea ce face ca școala să fie o organizație aparte care nu corespunde decât în parte ideii de organizație birocratică datorită specificului său :

- activitatea dominantă din școală este cea de predare-învățare,
- școala nu este o instituție impersonală – climatul etosul profesional , cultura fac ca fiecare școală să aibă identitatea ei,
- activități dominante creative ale membrilor organizației școlare – profesori și elevi,
- corespunde în gradul cel mai înalt ideii de „learning organization”.

O școală este eficientă dacă :

- promovează ideea de progres pentru toți elevii săi
- se asigură că fiecare elev atinge cele mai înalte standarde posibile,
- intensifică toate aspectele realizării și dezvoltării elevului
- continuă să se îmbunătățească de la an la an .

Caracteristicile școlilor eficiente constituie un subiect de mare importanță a studiilor despre eficiență;

- Conducerea profesională – fermă și cu scopuri bine determinate; o abordare participativă; cei mai buni specialiști .
- Viziune și țeluri comune – unitate a scopului; consecvența practicii; colegialitate și colaborare.
- Un mediu de învățare – o atmosferă ordonată; un spațiu de lucru atractiv.
- Concentrare pe predare și învățare - maximizarea timpului de învățare ; accent pe domeniile academice; accent pe realizări .
- Așteptări mari: peste tot mari așteptări; comunicarea așteptărilor; oferirea de provocări intelectuale.
- Întărire pozitivă – disciplină clară și corectă; feedback.
- Monitorizarea progresului – monitorizarea performanțelor elevilor; evaluarea performanțelor școlare.
- Drepturile și responsabilitățile elevilor – înalt respect de sine al elevilor; pozițiile responsabilității; controlul muncii .
- Predarea axată pe obiective – organizarea eficientă; claritatea scopului; lecții structurate; practica adaptată.
- O organizare a învățării – dezvoltarea personalului; bazat pe școală .
- Parteneriat școală - casă - implicarea părinților

Ineficiența este dată de :

- lipsa viziunii – mentalitate de inerție, iar profesorii sunt foarte puțin atașați de ceva sau cineva (Rosenholtz 1989) ; Reynolds (1995) susține că personalul școlilor care înregistrează eșec nu cunosc contextul, procesul de schimbare și chiar cultura propriei lor școli;
- conducerea fără țintă ;
- practici ineficiente în clasă;
- relațiile disfuncționale din cadrul personalului – lipsa unei politici coerente de dezvoltare a personalului.

Concluzii ale acestor studii privind corelarea strategiilor de dezvoltare cu eficiența școlară :

- în vreme ce modelele eficienței școlare, deși nu sunt multe la număr, au devenit tot mai sofisticate, tot nu pot explica cum funcționează procesele;
- aceste preocupări sunt mai mult încercări de modelare a mijloacelor decât de stabilire a unui fond teoretic;
- evident este nevoie de o teorie care să fie suficient de aplicabilă în practică și care să poată fi testată

ECO

Evaluarea Climatului Organizațional

PREZENTAREA METODOLOGIEI

Sistemul ECO analizează **15 factori ai climatului organizațional** care sunt citați cel mai frecvent în literatura de specialitate ca având un **impact major asupra performanței individuale și colective**. Pentru toți acești factori există studii empirice solide și diverse care probează impactul lor asupra performanței sau asupra factorilor asociați performanței organizaționale.

Sistemul ECO presupune evaluarea de către angajați, cu referire la firma /instituția în care lucrează, a **15 dimensiuni principale** (factori principali) și a **105 de dimensiuni secundare** (sub+factori). Fiecare dintre cei 15 factori principali este descris în câteva cuvinte într-un limbaj accesibil angajaților după care este detaliat sub forma a 7 sub-scale de evaluare. Angajații trebuie să evalueze **în ce măsură comportamentele descrise sunt prezente** în activitatea individuală, colectivă sau la nivelul întregii firme /instituții.

După evaluarea detaliată pe cele 7 sub-scale angajatul este solicitat să realizeze o evaluare concluzivă a factorului respectiv după care este solicitat să își exprime **sugestii vizând îmbunătățirea factorului evaluat** (dacă este cazul).

Sunt solicitate percepții (evaluări) ale angajaților descriind următorii **factori principali**:

Sarcina: modul de definire a sarcinilor și obiectivelor, atât la nivelul întregii organizații cât și pentru fiecare angajat în parte (**obiective și sarcini clare**).

Structura: modul de organizare a muncii cu referire la eficiența, flexibilitatea și adaptabilitatea posturilor și funcțiilor (**organizare eficientă**).

Relațiile: calitatea relațiilor dintre angajați cu referire la comunicare și colaborare pe linie profesională și la menținerea unui climat non-conflictual (**relații interpersonale pozitive**).

Motivația: sistemul motivațional existent în firmă, asigurat prin: retribuție, apreciere, șanse de promovare, formare de competență, dezvoltare etc. (**motivație stimulantă**).

Suportul: resursele și condițiile de muncă pe care le asigură organizația în vederea realizării unei activități performante (**sprijin pentru performanță**).

Conducerea: stilul de conducere, eficient, sprijinind performanța individuală și colectivă, asigurând condiții pentru eficiență (**conducere eficientă**).

Schimbarea: managementul schimbării reflectat în atitudinea față de schimbare, modul de pregătire, gestionare și finalizarea a schimbării (**management bun al schimbării**).

Evaluarea: evaluarea activității angajaților, în funcție de obiective și criterii clare, oferind feedback și soluții de îmbunătățire a muncii (**evaluare obiectivă**).

Justiția - corectitudinea deciziilor organizaționale cu referire atât la distribuirea sarcinilor și resurselor către angajați cât la modul în care angajații sunt tratați sau recompensați pentru munca lor (**justiție organizațională**).

Atașamentul: gradul de identificare cu firma, măsura în care angajații împărtășesc scopurile și valorile firmei /instituției, se identifică cu viitorul acesteia, sunt loiali și interesați de bunul mers al organizației (**identificare cu firma**).

Luarea deciziilor – autonomia angajaților în a decide cum să își realizeze munca sau măsura în care sunt consultați atunci când se iau decizii importante (**autonomia deciziilor**)

Munca – gradul de mulțumire față de natura și importanța muncii, de autonomia pe care o au angajații, de recunoașterea sau suportul primit (**satisfacția în activitate**)

Siguranța – sentimentul de securitate, încredere cu privire la salarizare, organizarea muncii, la relațiile cu ceilalți, încredere în viitorul profesional (**sentimentul de securitate**).

Supraîncărcarea – măsura în care munca este realizată în exces sau sentimentul că natura, volumul sau diversitatea sarcinilor zilnice depășește capacitatea angajatului de a le face față (**supraîncărcarea în muncă**)

Încrederea în sine – încrederea pe care o au angajații în competențele și abilitățile lor de a face față solicitărilor unui post și în capacitatea lor de dezvoltare profesională (**încredere personală**)

Cultura organizațională cuprinde ansamblul produselor artificiale, valorilor, modurilor de gândire și comportament acceptate general într-o organizație ca bază comună de acțiune. Cultura organizațională poate fi exprimată printr-o gamă largă de elemente: *simboluri, limbaj, metafore, obișnuințe, ritualuri, modalități de definire a identității în contrast cu „ceilalți” (comunități), mod de a aspectelor materiale / obiectelor, imprimate, reprezentări, valori și mentalități, atitudini* etc. Unele dintre aceste simboluri sunt *simboluri de suprafață* (folosite deliberat pentru crearea imaginii unei organizații: declararea misiunii, logo-ul, rapoartele și bilanțurile anuale, uniforma etc.) Altele sunt *simboluri de profunzime* (manifestările concrete ale modului în care se realizează activitatea și gândesc oamenii: practicile, formele de comunicare, manifestările materiale și limbajul colectiv, mentalități, stereotipuri etc)

Termeni utilizați frecvent în teoria culturii organizaționale

SIMBOLURI	LIMBAJ	METAFORE
Cuvinte/Acțiuni	Comunicare în cadrul grupului Termeni tehnic Jargon Glume Bârfe Zvonuri Folosirea genurilor	Determinate de folosirea în cadrul culturii
Artefacte Obiecte Schیțe	Aranjarea spațiului fizic de lucru Înțelesuri personale Umorul la locul de muncă Comentarii sociale/politice	Putere/Statură Ironie/Contrast Rezistența la dominare
OBIȘNUINȚE	RITUALURI	COMUNITĂȚI
Comportamente relative	Performanțe individuale Performanțe de grup Reorientări profesionale Avansări/Promovări Celebrări anuale Concedieri/excluderi Pensii	Continuitate Aculturație Diferențe
FOLOSIREA OBIECTELOR	IMPRIMATE	REPREZENTARE
Logos Premii	Broșuri ale companiei Rapoarte anuale Recompense identificatoare	Unitate simbolică Creștere/Sporire

În ultimele două decenii, s-au propus o varietate de dimensiuni și însușiri ale culturii organizaționale:

- putere culturală și potrivirea puterii la principalele dimensiuni culturale
 - dimensiune holografică versus o dimensiune ideografică a culturii
 - dimensiune puternică-slabă și concentrare internă-externă
 - dimensiune bazată pe viteză și recul (de la viteză mare la viteză mică) și o dimensiune de risc (de la risc mare la risc mic)
- participant versus nonparticipant (orientarea membrilor) și reactiv versus proactiv (răspunsul față de mediu)
- 11 dimensiuni ale culturii, incluzând claritatea și direcția, capacitatea de organizare, integrare, contactul managementului de top, încurajarea inițiativei individuale, decizia conflictului, claritatea performanței, orientarea acțiunii, compensația și dezvoltarea resurselor umane
- distanța ierarhică /puterii, evitarea incertitudinii, individualism și masculinitate
- dimensiuni ale culturii disfuncționale, tipurile paranoic, evitant, carismatic, birocratic și politicizat.
- integrare culturală și consens, diferențiere și conflict, fragmentare și ambiguitate.

Variabile ca implicarea, satisfacția angajatului și stilul de leadership favorizează și ele creșterea performanței. Astfel, angajații care sunt dedicați obiectivelor organizației și care au atitudini pozitive față de acestea sunt mai înclinați să se implice și să contribuie la atingerea scopurilor organizației. (Steers 1989). *Satisfacția angajatului* (definită mai sus) depinde de gradul de recompensare a rezultatelor, de recunoașterea meritelor, de gradul de interes pentru munca desfășurată etc., în timp ce *stilul de leadership* ca indice al măsurii în care personalitatea managerului „se pliază” pe personalitatea angajatului, are de asemenea efecte pozitive. În plus, toate elementele culturii organizaționale (ceremoniile, sloganurile, valorile, eroii etc.) creează angajaților sentimentului apartenenței la un grup specific cu care se pot identifica, favorizând satisfacție în muncă și identificarea cu organizația.

Modelul „Cadrul valorilor competitive”

Modelul propus de Cameron K. S. și Quinn, R. E., (1999) – *CVF Competing Value Framework* – a fost realizat cu scopul de a diagnostica cultura organizațională și a facilita schimbarea în cultura organizațională.

Modelul CVF are la bază cercetări asupra indicatorilor majori ai eficacității organizaționale. Întrebările cheie utilizate în astfel de cercetări au fost de tipul: *Care este criteriul de bază pentru a afla dacă o organizare este eficientă sau nu? Care factori cheie definesc eficacitatea organizațională? Când cred oamenii că o organizare este eficientă? Ce indicatori au în minte?*

Au rezultat două mari dimensiuni care au organizat indicatorii eficienței organizaționale, identificați anterior, în patru mari grupe. (Cameron K. S., Quinn, R. E., 1999)

O dimensiune diferențiază între *flexibilitate, discreție și dinamism*, pe de o parte și *stabilitate, ordine și control*, pe de altă parte, în efectele lor asupra eficacității. În opinia autorilor, unele organizații sunt văzute ca fiind eficiente dacă se schimbă, sunt flexibile și mereu adaptabile (de exemplu, firme precum Microsoft sau Nike în care nici portofoliul de produse nici forma de organizare nu rămân aceleași un timp îndelungat), în timp ce alte organizații sunt văzute ca fiind eficiente dacă sunt stabile, longevive, predictibile și acționează în mod consecvent / „mecanic” (de exemplu, majoritatea universităților, agențiile guvernamentale și conglomerate precum Boeing). Prin urmare eficiența organizațională poate fi asociată cu un set de dimensiuni care variază de la versatilitate și flexibilitate la stabilitate și durabilitate în funcție de specificul organizației.

A doua dimensiune diferențiază o orientare centrată pe *integrare și unitate internă*, pe de o parte și criteriul o orientare axată pe *diferențiere și o rivalitate externă*. Unele organizații sunt văzute ca eficiente dacă au caracteristici interne armonioase – de exemplu IBM și Hewlett-Packard (“calea IBM” sau calea “H-P”) în timp ce alte organizații sunt apreciate ca fiind eficiente dacă se concentrează asupra interacțiunii sau competiției cu alții în afara limitelor lor (de exemplu Toyota și Honda care sunt cunoscute pentru “gândire globală dar activitate locală”, sucursalele diferindu-se în funcție de specificul regional în care activează). Eficiența organizațională este asociată cu un set de dimensiuni care variază de la coeziunea și armonia organizațională, la un pol, la separare și independență la celălalt pol al dimensiunii bipolare.

Împreună, aceste două dimensiuni formează patru cadrane, fiecare reprezentând un set distinct de indicatori de eficacitate organizațională. Acești indicatori de eficacitate reprezintă ceea ce oamenii prețuiesc la performanța unei organizații și definesc ceea ce este văzut ca bine și meritoriu pentru cultura organizațională. Cele 4 grupuri definesc valorile de bază pe care sunt făcute opiniile despre organizație.

Cultura ierarhica, caracterizată ca fiind:

- *Un loc de muncă bine conturat și structurat.*
- *Procedurile guvernează ceea ce fac oamenii.*
- *Conducătorii eficienți sunt buni coordonatori și organizatori.*
- *Menținerea funcționării organizației este importantă.*
- *Preocupările pe termen sunt stabilitatea, predictibilitatea și eficiența.*
- *Regulile și politicile oficiale țin organizația unită.*

Cultura de piață, caracterizată ca fiind:

- *Un loc de muncă orientat spre rezultate.*
- *Conducătorii sunt producători și competitori grei. Ei sunt duri și sollicitanți.*
- *Ceea ce ține organizația la un loc este o accentuare a câștigului.*
- *Preocupările pe termen lung sunt acțiunile competitive și îndeplinirea obiective ambițioase.*
- *Succesul semnifică a cuceri, a pătrunde și a dezvolta noi piețe*
- *Depășirea competiției și conducerea de piață sunt preocupări importante.*

Cultura clan, caracterizată ca fiind:

Un loc de munca unde oamenii isi impartasesc multe lucruri, ca o familie mare. Conducătorii erau considerați mentori sau chiar părinți. Organizația este tinuta impreuna prin loialitate si traditie. Aceasta accentueaza beneficiul indelungat al dezvoltarii individului. Succesul este definit in termenii climatului intern si a grijii pentru angajati. Organizatia ofera o prima echipelor de munca pentru participare si colaborare. Succesul acestui tip de cultură a fost pus în evidență in cadrul firmelor japoneze care au adoptat aceste prezumții si le-au aplicat cu succes după cel de al II-lea Razboi Mondial, cu mult înaintea firmelor americane sau vest europene.

Cultura adhocratica, caracterizată ca fiind:

Un loc de munca dinamic, antreprenorial si creativ. Oamenii se ofera si isi asuma riscuri. Conducerea efectiva este vizionara, inovatoare si orientata asupra riscului. Devotament pentru inovatie si experimentare. A fi pe culmile conducerii, cunoasterii, producerii si a serviciilor. Accentul pe termen lung al organizatiei este in crestere rapida si in achizitionare de noi resurse. Succesul semnifica producerea de produse si servicii unice si originale

Bibliografie:

- Chapman, J., Aspin, D.** (1994) „Asigurând viitorul. O vedere asupra eficienței școlarizării și a managementului resurselor educaționale ” , Paris
- Chirică, S.** (1996) “Psihologie organizațională”, Ed. Studiul Organizării, Cluj-Napoca.
- Drucker, P.** (1969) „ Era discontinuității ” , New York , Harper și Row
- Fullan, M.G.** (1992) “ Successful School Improvement.” Buckingham: Open University Press and Toronto: OISE Press.
- Fullan, M.G.** (1993) “Change Forces: Probing the Depths of Educational Reform.” London: Falmer Press.
- Hargreaves, D.** (1997) „Principii ale schimbării educaționale”
- Huberman, A.** (1978) „Inovație și reformă”, E.D.P.
- Levine, D.U. , Lezotte, L.W.** (1990) “ Școli deosebit de eficiente : o trecere în revistă și analiză a cercetării și practicii ” , Madison
- Mortimore, P.** et al. (1988) « Școala contează . Primii ani .» Londra
- Murphy, J.** (1992) “School effectiveness and school restructuring: contributions to educational improvement”, School Effectiveness and School Improvement.
- Păun, E.**(1999) „Sociopedagogie școlară”, E.D.P.
- Reynolds, D. and Parker, A.** (1992) “School effectiveness and school improvement in the 1990s”, in D. Reynolds and P. Cuttance (eds) School Effectiveness: Research, Policy and Practice. London: Cassell.
- Rosenholtz, S.J.** (1989) “ Locul de muncă al profesorilor . Organizația socială a școlilor ”, NY , Longman
- Smith, D., Tomlinson, S.,** (1989) “ Efectul școlii ”, Londra
- Stoll, L. and Fink, D.** (1992) “Effecting school change: the Halton approach”, School Effectiveness and School Improvement.
- Stoll, L. and Fink, D.** (1994) “School effectiveness and school improvement: voices from the field”, School Effectiveness and School Improvement.
- Teddlie, C., Stringfield , S.,** (1993) “Școlile contează : lecții învățate dintr-un studiu de 10 ani asupra efectelor școlii” , New York