Cultura organizațională a școlii – expresie a stilului de conducere eficient

Organizational culture of the school – expression of efficient leadership

Iuliana Călin, doctorandă,

UPS „Ion Creangă”, Chișinău

CZU 373.07:005

Rezumat

Articolul abordează conceptul de „cultură organizațională”, rolul pe care îl are aceasta în procesul de conducere, direcția pe care o imprimă stilului de conducere, înglobând valori organizaționale și principii comune specifice. Cultura organizațională definește stilul de acțiune al managerului în cadrul organizației școlare, favorizând schimbarea sau împiedicând-o prin rezistență, ca urmare a anumitor factori. Normativitatea culturii organizaționale este dată de marcarea unui stil de conducere a școlii de tip democratic-participativ, de interes și participare în procesul decizional al școlii, de formarea continuă a cadrelor didactice, de responsabilități definite într-un sistem planificat și organizat.

Cuvinte-cheie:

cultură organizațională, cultură managerială, perfecționare, stil managerial.

Abstract

The article addresses the concept of organizational culture, the role it plays in the

leadership process, the direction it imprints on the leadership style, incorporating organizational values and specific common principles. Organizational culture defines the style of acting of the manager within the school organization favoring change or preventing it through resistance, due to certain factors. The normativity of the organizational culture is given by the marking of a democratic-participatory school leadership style, of interest and participation in the decision-making process of the school, by the continuous training of teachers, of responsibilities defined in a planned and organized system.

Keywords: organizational culture, managing culture, perfecting, managing style

Conceperea culturii școlii ca o strategie de dezvoltare organizațională devine un lucru deosebit de important în condițiile schimbărilor survenite în sistemul socioeducational. Or, concepută ca un ansamblu de valori, credințe, înțelesuri, norme, tradiții, simboluri, ritualuri, ceremonii [...] care direcționează comportamentul membrilor organizației, aceasta determină „identitatea organizației”, reprezintă „codul ei genetic” [1]. Luate împreună, aceste elemente distincte sunt prezentate în viziunea întemeietorului culturii organizaționale E. Schein pe trei niveluri, sau straturi [Apud 4, p. 53]:

1. *Presupozițiile de bază, sau credințele* (exprimă concepții generale despre om și

societate, acestea sunt promovate pronunțat în prezentările făcute de E. Schein referitor la Cultura A, centrată pe respectul individului, și Cultura B, centrată pe respectul organizației, precum și reflectate amplu de Mc. Gregor în Teoria X și Teoria Y).

2. *Valorile împărtășite de membrii organizației* (preferințele și atitudinile colective, comportamentele indivizilor, așteptările organizației).

3. *Normele* (ansamblul de reguli și expectații care orientează comportamentul oamenilor în cadrul organizației).

Conceperea culturii școlii ca o strategie de dezvoltare organizațională implică luarea în considerare a ansamblului de factori și a formelor de culturi care influențează acest proces: cultura națională, cadrul de politică educațională (reglementări legislative, autonomia școlară, descentralizarea/centralizare, utilizarea resurselor umane și nonumane), cultura comunitară, cultura profesională, cultura managerială, cultura individuală. În determinarea identității culturale proprii, „organizația primește o serie de influențe din diferite direcții: cultura națională, lideri, angajați etc.” [5, p. 172].

O analiză retrospectivă a lucrărilor despre cultura organizațională confirmă că în toate cazurile se accentuează faptul că există o legătură între anumite tipuri distincte de culturi și succes. Aceasta are loc deoarece culturile organizaționale pot funcționa și ca

mecanisme de control. Este, de asemenea, argumentat de unii specialiști (Schwartz și Davis, 1981) faptul că cultura poate fi folosită pentru formularea strategiei. Organizațiile de succes sunt acelea în care cultura organizațională se potrivește cu strategia, lucru confirmat în cazul nostru în schema-cadru de realizare a perfecționării școlii.

Figura 1. Schema de perfecționare a școlii prin cultură [3, p. 119]

Construcția, edificarea culturii organizației școlare țin de strategia activității manageriale, deoarece aceasta semnalează direcțiile de schimbare benefică și-i mobilizează pe oameni la realizarea obiectivelor de schimbare, cu respectarea a trei aspecte esențiale:

- (1) structurarea schimbărilor impuse din exterior sub forma priorităților școlii;
- (2) crearea condițiilor interne care vor susține și administra schimbarea/dezvoltarea culturii organizației școlare;
- (3) includerea acestor priorități și condiții în cadrul unei strategii generale.

În perspectiva aplicării unei astfel de metodologii, este elocventă opinia lui Schein, care menționează: „Unicul lucru pe care-l fac directorii și care contează cu adevărat este crearea și administrarea culturii” [Ibidem]. Cultura trebuie să acționeze asupra credinței și atitudinii oamenilor, pentru a-i face

conștienți de a comunica deschis și a împărtăși cunoștințele și viziunea organizației. Schimbarea modelelor de gândire și a mentalităților reprezintă modalități de acțiune specifice culturii organizaționale, cu scopul de a îmbunătăți performanțele generale ale organizației. E de remarcat importanța deosebită a valorilor în edificarea unei culturi puternice. Valorile reprezintă semnificații atitudinale pe care un individ sau grup (subiect axiologic) le acordă realității (obiect axiologic). Valorile stau la baza aprecierilor ce implică atitudini. Analiza organizațiilor pe baza sistemului de valori este în opoziție cu viziunea tehnocentristă, deschizând calea spre gândirea managerială actuală, care constituie un mod de gândire inițiat de F. Schumacher [Apud 1]. Un model de analiză a organizațiilor pe bază de valori a fost elaborat de T. Pascale, denumit modelul celor „7 S: *strategia, structura, sistemul* (ca factori duri), *stilul, skill* (îndemânare, dibăcie, savoir-faire), *staff* (personal), *shared values* (valori împărtășite) (ca factori blânzi). Se constată că tocmai reușita, progresul organizațiilor depinde în mare măsură de factorii „blânzi”, care permit a forma în o mai mare măsură valorile umane, fapt ce duce la inițierea de către Peters Tom (1987) a trecerii de la o structură ierarhică, piramidală spre un management orizontal, rapid, informațional și cooperativ” [Ibidem].

Prof. univ. D. Patrașcu, abordând problema respectivă, argumentează legătură între cultura organizațională și procesele de

schimbare, inovare, dezvoltare, creare, identificând etapele de dezvoltare a organizației, efectele inovărilor și, în special, fundamentează conceptual-metodologic cele cinci niveluri în activitatea cotidiană a instituției educaționale în perspectiva dezvoltării: (1) clasificarea (a delega la instruire, a desemna un mentor, a propune literatura respectivă); (2) procedurile (forme noi de raport, reguli noi de ordine internă, întruniri cu directorul etc.); (3) structura (de schimbat sistemul de subordonare, de creat comunități/intruniri noi, seminare, grupuri formale); (4) strategia (modificarea obiectivelor); (5) cultura organizațională (de schimbat comportamentul, valorile profesionale) [5, p. 85].

În procesul de analiză a culturii organizaționale, este important să se determine în ce măsură aceasta facilitează sau reține eficiența și eficacitatea la nivel individual, de grup, organizațional, în ce măsură cultura organizației este corelată cu viziunea, misiunea, obiectivele și strategiile stabilite prin politicile de viitor și în funcție de acestea se procedează la natura intervenției respective. Cultura managerială este parte integrantă a culturii organizației școlare și are un rol decisiv în crearea/dezvoltarea culturii organizaționale. Cultura managerială este determinată de abilitățile, stilul de conducere, stilul de comunicare și sistemul de valori ce caracterizează managerul organizației, având drept scop elaborarea, sprijinirea și

împărtășirea viziunii, misiunii, obiectivelor, politicilor și strategiei organizației. Costache Rusu susține că „cultura managerială este focalizată pe trei direcții – anticiparea, acțiunea (implementarea), mobilizarea” – și constituie un factor determinant al managementului strategic. Mai mulți specialiști în domeniu consideră că, pentru a realiza o schimbare culturală, se cuvine să ținem cont de mai multe aspecte [5, pp. 197-198]:

- (1) identificarea și analiza modelelor mentale existente, a modelelor de gândire, a comportamentelor și practicilor în organizație și, în caz de necesitate, schimbarea acestora;
- (2) asigurarea concordanței dintre elementele culturii organizaționale și viziunea, misiunea, strategiile, obiectivele și mediul extern al organizației;
- (3) asigurarea transparenței și insistenței în promovarea culturii organizaționale;
- (4) abordarea participativă pentru o schimbare culturală profundă prin asigurarea comunicării, prin sensibilizarea, convingerea, participarea, motivarea personală;
- (5) modificarea stilului managerial, perfecționarea practicilor și structurii organizaționale.

O analiză retrospectivă a lucrărilor despre cultura organizațională confirmă că în toate cazurile se accentuează faptul că există o legătură între anumite tipuri distincte de culturi și succes. Conform modelului elaborat

de noi și aplicat în practica managerială, culturii organizaționale a instituției școlare îi revine rolul de a dispune de anumite *valori ale culturii organizaționale, reguli și simboluri instituționale, fiind bazate pe criterii* de influență în instituție, așa cum sunt: *relevanța, deschiderea, forța etc.* – figura 2.

Figura 2. Modelul de dezvoltare a culturii organizaționale în Gimnaziul Vânători, județul Galați, România

Modelul dezvoltării culturii organizaționale în gimnaziul pe care am onoarea să-l conduc de mai mulți ani este *unitar, funcțional, sistemic, praxiologic și are ca referință finalitățile educaționale și comportamentul membrilor organizației școlare, adecvat normelor și valorilor democratice* [...] În școala gimnazială „Sfântul Nicolae”, Comuna Vânători, jud. Galați România, 74% din totalul cadrelor didactice îl reprezintă cadre didactice cu gradul I, iar 9 dintre cele 34 de cadre didactice sunt foști elevi ai școlii.

Studiul de caz a analizat cele două niveluri culturale: nivelul profund, marcat de setul de valori ale organizației, sistemul de norme și nivelul de suprafață/vizibil, marcat prin simboluri, sloganuri, ritualuri și ceremonii specifice, modele comportamentale. Se adeverește că relațiile dintre școală și părinți sunt credibile: există comunicare între reprezentanții Consiliului reprezentativ al părinților și Adunarea generală a părinților, conducerea școlii are capacitatea de a comunica eficient și este mulțumită de felul cum este condusă școala.

Interviurile semistructurate cu elevii au evidențiat: atmosfera din școală – plăcută, propice unui climat educațional de calitate, încurajatoare și stimulentă; există colaborare între elevi și cadre didactice, cu directorul. Problemele semnalate de către elevi sunt: bursele în quantum scăzut, spațiul destinat orelor de educație fizică și sport este prea mic.

Pentru identificarea dimensiunilor culturale, conform tipologiei lui G. Hofstede, au fost aplicate 10 chestionare; pentru identificarea setului ascuns de valori personale au fost aplicate tot 10 chestionare, cadrelor didactice.

Tabelul 1. Caracteristici specifice în funcție de apartenența puterii

Distanța față de putere	Colectivism-individualism	Masculinitate-femininitate	Evitarea incertitudinii
Punctaj: 231	Punctaj: 182	Punctaj: 295	Punctaj: 262
Media: 23,1	Media: 18,2	Media: 29,5	Media: 26,2

Din tabelul de mai sus se poate constata că există o dependență mare a subiecților față de

șef și preferința pentru deciziile care să vină pe scară ierarhică.

Cea de-a doua coloană arată că subiecții se află spre colectivism, ceea ce înseamnă că există atât un amestec de trăsături specifice pentru cultura colectivă (interese comune), cât și trăsături ale culturii individualiste (interese proprii). Valoarea distanței dintre masculinitate și feminitate este înclinată spre feminitate, aceasta însemnând că în cultura organizațională a școlii se regăsesc trăsături specifice feminine, în detrimentul trăsăturilor masculine. Ultima coloană a tabelului pune în evidență faptul că valoarea indicelui de evitare a incertitudinii este relativ mare, iar subiecții preferă măsuri care să reducă incertitudinea. Chestionarele care au vizat identificarea setului de valori personale ascunse au fost centralizate ca în tabelul 2.

Tabelul 2. Structurarea setului de valori personale în rezultatul chestionării

	Ordine	Învățare	Putere	Oameni	Rețea	Siguranță	Succes
total	86	67	55	61	43	58	60
media	8,6	6,7	5,5	6,1	4,3	5,8	6,0

Valoarea medie cea mai mare o are *Ordinea*, urmată de *Supraviețuire* și *Învățare*. Aceasta poate fi un indiciu privind setul de valori ale subiecților. Explicația că ordinea ocupă locul fruntaș ar putea fi faptul că subiecții au peste 50 de ani și preferă un anumit tip de societate, în care au trăit și s-au format în cea mai mare parte a vieții lor. Explicația faptului că *Învățarea ocupă locul al doilea* este că subiecții, fiind cadre didactice, se perfecționează continuu, iar

învățarea îi însoțește pe tot parcursul vieții. Pe locul al treilea se află *Supraviețuirea*, ceea ce explică faptul că remunerarea personalului din învățământ nu este una pe măsura nevoilor, salariul minim pe economie fiind foarte mic, raportat la cel din U.E.

În vederea scoaterii în evidență a culturii școlii apreciată de către cadrele didactice, a dimensiunilor normative și expresive ale acesteia, am folosit un chestionar cu întrebări ce fac referință „la sine”, pentru cele 34 de cadre didactice, care a vizat următoarele direcții de analiză:

Figura 3. Luarea deciziei în funcție de certitudinea realizării obiectivelor

Rezultatele au fost apreciate folosind următoarele formule: „da” – 3 puncte, „mai mult decât nu” – 2 puncte, „mai mult decât da” – 1 punct, „nu” – 0 puncte.

Se adeverește că în școală sunt create condiții pentru dezvoltarea profesională și a creativității cadrelor didactice, într-un climat confortabil, există comunicare, ajutor și respect reciproc între membrii colectivului profesoral, colaborarea cu conducerea școlii sub forma parteneriatului, cu adecvarea comunicării la cerințele și solicitările cadrelor didactice, stilul de conducere și de luarea a

deciziilor este democratic, distribuindu-se responsabilitățile, cu accent pe normativitatea documentelor, într-un sistem planificat și organizat corespunzător.

Aspectele semnalate de către cadrele didactice au fost următoarele: nu sunt suficient de apreciate cadrele didactice cu experiență și uneori se constată imposibilitatea organizării controlului optim din partea directorului, fapt datorat lipsei directorului adjunct.

Tabelul 3. Rezultatele implicării/participării cadrelor didactice în procesul de luare a deciziei

	Scopurile, obiectivele și valorile în colectivul pedagogic	Atitudinile și comportamentul între participanți	Procesul de luare a deciziei
PUNCTAJ	82	86	98
MEDIA	2,41	2,52	2,88

Din tabelul de mai sus, se poate constata că valoarea medie cea mai mare vizează decizia, există interes față de procesul decizional al școlii, față de comportamentul și atitudinea directorului în anumite momente, față de atitudinea și comportamentul celorlalți colegi, care le influențează, în mare măsură, propriile acțiuni; valorile și scopurile școlii sunt în mare parte asimilate propriilor valori și scopuri profesionale.

Figura 4. Aprecierea activității personalului ținând cont de performanțele/valorile împărtășite

Este de reținut faptul că sunt cunoscute valorile și performanțele împărtășite de către ceilalți colegi cadre didactice, valori personale care coincid în cea mai mare parte cu cele ale culturii organizaționale, performanțele ridicate se suprapun valorilor înalte, determinând tendințe pozitive culturii expresive.

Rețeaua răspunsurilor celor 34 de cadre didactice la chestionarul aplicat este următoarea:

Figura 5. Profilul grafic al elementelor de manifestare a culturii organizaționale a școlii

Se constată că 100% a primit răspunsul „da” cu privire la soluționarea problemelor individuale cu ajutorul conducerii școlii, ceea ce înseamnă un management participativ implicat; dintre cei chestionați, au răspuns că activitatea în școală este planificată prin implicarea fiecăruia (32) și că activitatea este administrată în colaborare (32), directorul comunică în mod egal cu fiecare cadru didactic (33), care are posibilitatea să-și exprime liber opinia (30), ceea ce duce la marcarea stilului democratic de conducere a școlii, dând normativitate culturii organizaționale. Rețeaua răspunsurilor ilustrează faptul că profesorii se ajută între ei (28), ceea ce demonstrează o realitate pozitivă

a relațiilor interumane, interpersonale. Asistențele la ore, atât din partea directorului, cât și din partea cadrelor didactice, interasistențele, sunt relativ reduse (15-20). Acestea ar putea fi posibile aspecte de îmbunătățit în aspectul culturii organizaționale.

Concluzii

Cultura unei organizații acționează asemenea psihologiei umane, rolul și responsabilitatea managerului școlii fiind decisive în crearea acesteia. Or, aceasta definește stilul de a acționa în organizație, facilitând sau împiedicând schimbările. Cu cât o organizație are o istorie mai îndelungată, cu atât mai mult opune rezistență la schimbare. Rezistența la schimbare este dată de influența anumitor percepții, mentalități, atitudini, comportamente, pe care membrii organizației le dobândesc în timp, ca urmare a contextului, dar și datorită propriei personalități. Idealul spre care se tinde în obținerea de rezultate remarcabile în învățare este dat de multitudinea factorilor ce influențează direct sau indirect cultura organizației.

În vederea apropierei sistemului educațional românesc de celelalte sisteme educaționale europene, cultura organizațională a școlii trebuie astfel construită, încât să includă valori și principii comune, emergente întru formarea personalității de calitate, ceea ce constituie obiectivul principal al unei conduceri eficiente.

Astfel, normativitatea culturii organizaționale marchează un stil de conducere optim, ancorat în realitatea școlară, dar și în cea socială, care să promoveze schimbarea în context istoric și adaptat specificului național și internațional, stimulând formarea personalității complexe a elevului și care să conducă la adaptabilitate socială, imprimând eficiență învățării școlare.

Bibliografie

1. COJOCARU, V. Gh. Schimbarea în educație și schimbarea managerială. Chișinău: Editura Lumina, 2004.
2. IONESCU, Gh. Dimensiunile culturale ale managementului. București: Editura Economică, 1996.
3. HOPKINS, D et al. Perfecționarea școlii într-o eră a schimbării. Chișinău: Prut Internațional, 1998.
4. PĂUN, E. Școala – abordare sociopedagogică. Iași: Polirom, 1999.
5. PATRAȘCU, D. Gestionarea și dezvoltarea culturii organizaționale în instituția educațională. Chișinău: Univers Pedagogic, nr. 4 (60), 2018, pp. 81-93.