

CZU : 371

**DIMINUAREA REZISTENȚEI LA EDUCAȚIE PRIN OPTIMIZAREA
CLIMATULUI ORGANIZAȚIONAL AL ȘCOLII**

*NATALIA DEMENCIUC, învățător, Liceul Teoretic „Vasile Alecsandri”, m. Bălți,
VERONICA RUSOV, lector universitar, Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți*

Summary. This article propose the answers to some questions, for example: When do the students' behavioral trend require policies and plans at the school level? How can we examine the school environment to see what we can make positive changes in the school environment? What are the best tools to assess how students and teachers perceive the learning climate or context of their school?

Pentru a răspunde nevoilor populației de elevi din ce în ce mai diverse și provocărilor ridicate de sistemul educațional ghidat de ideea de responsabilizare am evidențiat importanța deosebită a unui climat favorabil și a unui moral ridicat pentru bunul mers al organizației școlare, atât din punct de vedere al eficienței acesteia, prin reducerea unor fenomene disfuncționale ca fluctuația membrilor, absenteismul, tensiuni și conflicte, cât mai ales sub aspectul relațiilor umane.

Climatul organizației școlare a fost definit de Miles „caracteristicile relațiilor psihosociale din școală, tipul de autoritate, gradul de motivare și de mobilizare a resurselor umane, stările de

satisfacție sau insatisfacție, gradul de coeziune din comunitatea școlară”. [Apud 1, p. 46] Acesta descrie ceea ce E. Păun numește *etosul* organizației școlare, definindu-l ca „atașamentul managerilor, al cadrelor didactice și elevilor față de școala lor, dar un atașament în care climatul joacă un rol esențial”. [Apud 3, p. 117] Probabil tocmai acest atașament face ca, în situațiile în care climatul școlii nu este propice dezvoltării individului, gradul de insatisfacție personal determină fenomenul rezistenței la educație.

Performanța școlară este dependentă de natura climatului existent la nivelul școlii. Studiile apreciază climatul drept o variabilă prezentă în viața școlii, care descrie, de fapt, starea psihosocială a acesteia. „El se manifestă prin caracteristicile relațiilor psihosociale din școală, prin tipul de autoritate, gradul de motivare și de mobilizare a resurselor umane, stările de satisfacție sau insatisfacție, gradul de coeziune din comunitatea școlară” [Apud 3, p. 117]

Climatul poate fi considerat o variabilă ce descrie acele aspecte care mobilizează resursele umane din școală în vederea obținerii performanței și care descrie foarte bine gradul de coeziune existent la nivelul școlii și bazele pe care se întemeiază aceasta.

Climatul organizației școlare nu este un dat, ci se construiește în timp, prin decantarea variabilelor pe care le implică. De asemenea, susține E. Păun [Apud 3 p. 117] el poate fi produsul a cel puțin trei categorii de *factori*:

1. *Structurali*, reglementați de legislația școlară:
 - a) *Mărimea școlii*. Școlile cu efective mici beneficiază de un climat organizațional cald, motivant. Apreciem că acest aspect vine să confirme validitatea teoriilor postmoderne care promovează organizațiile mici și dinamice;
 - b) *Compoziția școlii*, reflectată în vârstă, sex, pregătire profesională, mediu de proveniență, mai exact statutul extraorganizațional al indivizilor. Cu cât gradul de omogenitate este mai mare, cu atât climatul organizațional va fi mai motivant.
2. *Instrumentali*, ce asigură condițiile și resursele necesare îndeplinirii obiectivelor școlii: condițiile materiale, mediul fizic, strategiile de acțiune, competența și stilul managerial, modalitățile de comunicare intra și interorganizațională etc.
3. *Socio — afectivi și motivaționali* ce vizează structura relațiilor nonformale, formale, concordanța obiectivelor organizaționale și individuale, așteptările personalului, consistența practicilor motivaționale, posibilitățile de acces la un statut profesional superior, dar și relațiile dintre directorul școlii și ceilalți membri ai organizației.

Deducem de aici că o mare responsabilitate în crearea unui climat organizațional pozitiv o are managerul școlar care. Una dintre sarcinile instrumentale ale managerului școlar este aceea de a dezvolta și menține un climat organizațional optim activităților instructiv-educative din cadrul școlii. Aceasta nu se poate constitui sub forma unei rețete unice, ci se manifestă prin

intenția de dezvoltare a unui climat deschis, sănătos, în care profesorii se pot manifesta în mod autentic și deschis unii cu ceilalți, pot lucra împreună pentru a atinge obiectivele organizaționale și astfel pot manifesta un nivel superior al satisfacției profesionale. În opinia unor autori sistemul managerial al unei astfel de școli trebuie să fie de tip democratic-participativ, caracterizat prin: leadership suportiv, nivel înalt al motivației, relații interpersonale pozitiv orientate, muncă în echipă, cooperare, comunicare, încredere, satisfacție, atașament și performanțe superioare. [4, p. 52], [5, p. 103]

Literatura de specialitate oferă o serie semnificativă de programe, sfaturi și modalități de optimizare a climatului școlii. Cele mai multe dintre acestea se adresează profesorilor și elevilor, ca principali beneficiari ai unui climat pozitiv. Totuși, directorul este cel responsabil de calitatea climatului organizațional și împreună cu personalul didactic apelează la diverse modalități de optimizare a atmosferei școlii.

În vederea implementării unui model de optimizare a climatului, am considerat necesar de a forma o echipă centrată pe această țintă strategică. Directorul a venit cu experiența și cunoștințele sale cu privire la structura formală și informală a școlii, dar și cu abilitățile sale manageriale. Profesorii au adus experiența de la catedră și cea conferită de statutul de membru al organizației. Împreună, directorul și profesorii au avut o mare contribuție la dezvoltarea și menținerea unui climat optim la nivelul școlii. Dat fiind faptul că aceștia au cunoscut și au înțeles importanța propriului rol, munca în echipă a căpătat dimensiuni menite să optimizeze atmosfera școlară.

Am utilizat următorul model de optimizare a climatului școlii care s-a derulat pe parcursul a cinci etape:

- a) *Identificarea problemelor* reprezintă primul pas care trebuie parcurs, atunci când directorul sau profesorii realizează necesitatea optimizării climatului organizațional. Identificarea problemelor, ca rod al intuiției în cele mai multe cazuri, trebuie să pornească de la indicatori reali ai deteriorării climatului. În cazul școlii, problemele se pot rezuma la discrepanța dintre caracteristicile climatului actual și cele ale climatului dezirabil, care constau în deschidere, participare, umanism și accentuarea performanțelor academice. Dacă indicatorii deteriorării climatului nu sunt bine definiți, atunci se poate porni de la misiunea școlii și măsura în care prioritățile / obiectivele școlii sunt realizate. Atât directorul, cât și profesorii trebuie să fie conștienți de ceea ce se întâmplă în școala lor, dar mai ales unde vor să ajungă, care este schimbarea dezirabilă. Dacă identificarea problemelor vine din partea membrilor personalului didactic, atunci suportul directorului este instrumental pentru reușita schimbării, deoarece aceasta este etapa când se dezvoltă încrederea și atașamentul membrilor organizației. Dacă numărul cadrelor didactice este limitat, atunci toți membrii personalului

trebuie să participe la procesul optimizării climatului. Dacă organizația este numeroasă, formarea unei echipe în acest scop se impune.

- b) *Diagnoza cauzelor* care deteriorează calitatea climatului reprezintă pasul următor. Intenția este aceea de a identifica factorii care stau în calea deschiderii relațiilor profesionale, a practicii managementului participativ, a comunicării ineficiente, a atmosferei conflictuale etc.

Utilizarea unui instrument de măsurare a climatului poate oferi date concrete cu privire la cauzele problemelor apărute în câmpul climatului școlii. Dacă, spre exemplu, se constată o disfuncție a relației dintre director și membrii personalului didactic, atunci, aceasta poate fi o funcție a unui comportament managerial nesuportiv, autoritar.

Folosind cunoștințele și experiența anterioară și apelând la observații sistematice, directorul trebuie să analizeze în această etapă măsura în care aspectele cheie ale climatului se manifestă în mod consecvent și la un nivel adecvat. Acesta trebuie să fie preocupat de structura formală a organizației și de măsura în care permite dezvoltarea unei atmosfere bazată pe încredere și respect. De asemenea, managerul trebuie să vizeze dacă structura informală promovează un climat caracterizat prin responsabilitate și încredere, dacă stilul managerial practicat cultivă deschidere, profesionalism și performanțe sau dacă membrii organizației dezvoltă un comportament colegial, angajat. Acesta este momentul în care directorul, împreună cu echipa sa, identifică aspectele critice care produc dificultăți în câmpul climatului.

- c) *Dezvoltarea planului de acțiune* se realizează după ce problemele au fost definite și posibilele cauze au fost diagnosticate. Acest proces cuprinde trei etape: formularea unor soluții alternative, compararea posibilelor soluții și selectarea strategiilor de implementare. Dacă există mai multe soluții pentru același set de probleme, atunci fiecare alternativă trebuie să fie evaluată în termeni de posibile consecințe ale aplicării sale. Astfel, atât punctele tari și cele slabe ale soluțiilor propuse vor fi analizate, cât și avantajele/dezavantajele aplicării sale. În final se va construi un plan inițial de acțiune, ce va suporta modificări pe parcursul implementării sale.
- d) *Implementarea planului de acțiune* intervine după ce strategia de acțiune a fost schițată, fiind nevoie de o bună colaborare a membrilor echipei manageriale pentru implementarea schimbării. Succesul acesteia depinde de respectarea anumitor reguli, precum:
- comunicarea exactă a intențiilor de schimbare, care să reducă rezistența și confuzia cu privire la incertitudinea practicilor viitoare;
 - promovarea participării în procesul implementării schimbării, cu scopul reducerii rezistenței din partea unor membri ai organizației;
 - acordarea recompenselor pentru comportamentul dezirabil;

- acordarea unui timp rezonabil pentru acomodarea cu noile practici și renunțarea la cele anterioare;
- dezvoltarea unui mecanism de feedback pentru monitorizarea progresului planului de schimbare;
- asigurarea sprijinului acordat atât de către liderii formali, cât și de către cei informal.

Este important ca echipa responsabilă cu optimizarea climatului să urmărească permanent schimbările implementate și adaptabilitatea profesorilor la noile practici. Este nevoie de sprijin, răbdare și încurajare.

e) *Evaluarea consecințelor schimbării* se poate realiza fie apelând la observații sistematice care să confirme sau să infirme practicarea noului model, fie recurgând încă o dată la aplicarea instrumentelor de măsurare a calității climatului organizațional al școlii. Acest proces de evaluare se derulează după o perioadă semnificativă de timp, astfel încât noile practici să fie experimentate și implementate. De multe ori, acest ultim pas servește ca o primă etapă a unui nou efort de optimizare a climatului. Această etapă se bucură de puțină atenție, considerându-se că procesul odată implementat este definitiv aplicabil. Este important, însă, să se urmărească măsura în care noile soluții produc efectele așteptate. Optimizarea climatului este un proces pe termen lung care nu se termină odată cu finalizarea etapelor prezentate.

Managerul școlar, împreună cu echipa sa, pot avea un important și pozitiv impact asupra calității vieții școlare, prin măsurarea climatului existent și compararea lui cu cel dezirabil, prin identificarea priorităților de dezvoltare a climatului, prin planificarea și inițierea strategiei de acțiune în vederea optimizării acestuia.

Deși puțin prezenți în sistemul școlar din țara noastră, nu trebuie neglijat faptul că elevii și părinții / comunitatea pot fi în egală măsură promotori și susținători ai procesului de îmbunătățire a calității vieții școlii. Ca principali beneficiari ai procesului educațional, elevii, cu deosebire cei din sistemul liceal și gimnazial, pot emite opinii cu privire la calitatea climatului și mai ales pot propune soluții viabile pentru optimizarea acestuia.

Oferim următoarele recomandări managerilor cu privire la modalitățile de dezvoltare și optimizare a climatului școlii care pot fi orientate în direcția promovării unui sistem interacțional constructiv și dezvoltarea unor atitudini specifice în rândul cadrelor didactice / directorului:

- *Crearea unui sistem interacțional constructiv* în care membrii organizației se ascultă unii pe ceilalți, oferind atenție, toleranță, acceptare. Directorul observă dinamica relațiilor dintre indivizi și grupuri, arătând interes și respect. Deși fiecare are dreptul la propria opinie, este important să se renunțe la judecățile critice nefondate. Liderul împărtășește sentimente comune cu ceilalți membri ai organizației și gândește înainte de a acționa; acțiunea intervine după

momentul înțelegerii depline a situației. Este important să nu se acționeze imediat sau în locul celuilalt. Este recomandat să se cunoască cât mai bine situația și să se încurajeze participarea celor implicați la realizarea sarcinilor.

- *Oferirea atenției necesare* derivă din recunoașterea importanței sporite a aspectelor de ordin afectiv și relațional pentru educarea elevilor și pentru conviețuirea profesorilor. A acorda atenție înseamnă a aștepta și a fi capabil să vezi ceea ce se întâmplă în relațiile dintre elevi / profesori. Aspectele nedorite pot fi contracarate prin dezvoltarea unor discuții cu elevii pe marginea evenimentelor care s-au petrecut în viața școlii sau a clasei. De asemenea, profesorul poate propune activități specifice de reflectare asupra unor teme precum: „Cum să conviețuim mai bine împreună?”, „Cum să înlăturăm violența?” etc. De când societatea prin mass-media și televiziune oferă imagini care sugerează „normalitatea” modelelor relaționale bazate pe violență, este din ce în ce mai indicat ca școlile să acorde atenție climatului organizațional. Înlăturarea efectelor negative ale acestor imagini se poate realiza prin împărtășirea unor puncte de vedere critice din partea elevilor. Cu alte cuvinte, elevii trebuie învățați, să vadă, să înțeleagă și să nu accepte orice.

- *Centrarea pe relații înaintea regulilor* presupune abilitatea de a dezvolta relații pozitive în rândul colegilor de clasă/cancelarie prin acceptare, respect reciproc, flexibilitate și deschidere. Nu este suficientă fundamentarea procesului optimizării climatului școlii pe temelia regulilor și a sancțiunilor, chiar dacă acestea sunt împărtășite de către elevi/profesori. Sistemul de reguli are un rol important în ansamblul dezvoltării și funcționării organizației școlare, dar accentuarea acestuia în mod excesiv poate avea efecte negative în planul relațiilor interpersonale, care la rândul lor afectează calitatea climatului. Așadar, profesorii în relație cu elevii, ca și managerii în relație cu membrii personalului didactic trebuie să se centreze pe dezvoltarea unui sistem de relații pozitive și să stabilească ținte strategice în acest sens, ci nu doar să manifeste preocupări situaționale.

- *Practicarea exercițiului ascultării:* înseamnă a pătrunde în adâncul problemelor, a înțelege motivele și fundamentele acestora, a merge dincolo de propriile așteptări, având astfel posibilitatea de a identifica noi elemente care pot deveni instrumente ale schimbării. Când membrii organizației știu că sunt ascultați; le este mult mai ușor să lucreze, deoarece reacțiile instinctive sunt înlocuite de comunicarea verbală. De aceea, în timpul activităților, elevii și cadrele didactice trebuie să practice exercițiul ascultării nu numai în plan vertical, ci și în plan orizontal, astfel încât să învețe să se asculte unii pe ceilalți. Scopul este acela de a crea „un climat al ascultării”, dar nu în sens de supunere, în care participanții să fie capabili să înțeleagă problemele, să ofere sprijin și să identifice soluții pertinente.

- *Centrarea pe emoții și sentimente* reprezintă un aspect la fel de important ca și domeniul

cognitiv în procesul optimizării climatului școlii. Astfel, în locul transmiterii unor mesaje abstracte și generalizate, este indicat ca elevii/profesorii să fie puși în situația de a lucra împreună și astfel de a împărtăși emoții comune, care să le confere sentimentul apartenenței la aceeași organizație.

Dezvoltarea și menținerea unui climat pozitiv la nivelul școlii nu este o sarcină ușoară din cauza complexității sistemului de relații existente în cadrul organizației și a multitudinii de factori care acționează asupra instituției.

La nivelul clasei climatul educațional favorabil poate fi asigurat având în vedere următoarele:

- Reducerea la minim a stării de intimidare
- Micșorarea stării de neangajare al elevilor
- Stimularea încredere în reușita activității.
- Oferire sprijinului când este solicitat
- Asigurarea sentimentului de securitate.
- Evitarea amenințării, fricii, pedeapsei pe nedrept.
- Formarea responsabilității și independenței.
- Păstrarea calmului.
- Manifestarea toleranței.
- Evitarea conflictelor
- Respectarea sentimentelor elevilor.
- Cunoașterea elevului, apropierea de el.
- Antrenarea elevilor în adoptarea deciziilor pentru probleme organizatorice, de disciplină internă, de îmbunătățire a vieții cotidiene în colectivele școlare.
- Organizarea participării active la efortul de învățare, observare, experimentare, aplicare a cunoștințelor, în timpul lecțiilor și, mai ales, al activitatilor în natura, la muzee, la teatru, etc.
- Supravegherea relațiilor, în vederea prevenirii și eliminării violenței și agresivității.
- Colaborarea cu familia elevului pentru cunoașterea, evoluția, evaluarea și adoptarea celor mai bune decizii.

În concluzie, organizația școlii și climatul acesteia se află într-un raport de interdependență, creat tocmai datorită influențelor și efectelor pe care le exercită reciproc. Climatul organizațional poate genera performanța sau poate fi expresia unui anumit nivel al acesteia. Trebuie să acceptăm deopotrivă atât dinamica mediului social, cât și dinamica mediului intern al organizației, a climatului acesteia. Raportarea organizației școlare la cerințele impuse de schimbarea în educație trebuie să vizeze și reconsiderarea importanței ce trebuie acordată problematicii climatului educațional.

Referințe bibliografice:

1. ANGHELACHE, Valerica, *Managementul schimbării educaționale: Principii, politici, strategii*. Editura Institutului european, Iași, 2012, 278 p., ISBN 978-973-611-828-9
2. ANGHELACHE, Valerica, *Climatul organizațional – cauză sau efect al dezvoltării organizaționale ?* În: *Analele Universității Dunărea de Jos*, nr. 4, 2004, Galați: Galati University Press. p. 221-230
3. BARBU, Ion., BARBU, Daniela. *Climatul educațional și managementul școlii*. Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 2009, 200 p., ISBN 978-973-30-2458-3
4. EȚCO, Constantin, CĂRĂRUȘ Margareta, DAVIDESCU-CREANGĂ Elena, *Psihologie managerială*, Editura Bons Offices, Chișinău 2006, , 280 p., ISBN 978-9975-80-005-1
5. TICU, Constantin. *Analiza climatului organizațional*. În volumul „Psihologie organizațional managerială. Tendințe actuale” (coord Avram E. și Cooper C. L.) Iași: Polirom, 2008, p171 – 196.