

**PARTICULARITĂȚI ALE CLIMATULUI ORGANIZAȚIONAL  
ÎN ȘCOALA INCLUZIVĂ**

*VERONICA RUSOV, asistent universitar,  
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Republica Moldova,*

**Annotation:** The article describes the factors that determine the organizational climate of the inclusive school. The ways to create a favorable climate for pupils with special educational needs are proposed for analysis and capitalization. The strategies they describe are useful for both teachers and managerial staff

**Keyword:** organizational climate, inclusive school, pupils with special educational needs

Asigurarea accesului echitabil și democratizarea instituțiilor de învățământ reprezintă direcții strategice care angajează în mod clar o mai mare responsabilitate și flexibilitate a serviciilor educaționale. La etapa actuală, școlii incluzive îi revine rolul de a educa copiii cu cerințe educaționale speciale. Aceasta nu exclude, este tolerantă, prietenoasă și democratică, valorizând și integrând toți copiii.

Diferențele umane sunt acceptate unanim, iar învățarea se dorește a fi adaptată la necesitățile, interesele și potențialul copilului. O pedagogie centrată pe copil este benefică pentru toți. Școlile centrate pe copii sunt terenuri de instruire pentru o societate centrată pe oameni, care respectă atât diferențele cât și demnitatea ființelor umane.

Realizarea obiectivului unei educații școlare de succes pentru toți copiii necesită regândirea strategiilor de dezvoltare a culturii și climatului organizațional.

Climatul organizațional este un rezultat al percepțiilor elevilor, cadrelor didactice și manageriale, percepții ce exercită o influență majoră asupra comportamentului acestora într-o perioadă de timp dată, reprezintă o interpretare individuală cât și colectivă a culturii organizației.

Climatul organizațional poate fi descris prin componente afective (trăirile, temerile, sentimentele pozitive sau negative ale angajaților), cognitive (opiniile, credințele, anticipările, zvonurile etc.) și comportamentale (implicare, lentoare, absenteism, proteste etc.) al unui colectiv de muncă. Valerica Anghelachi analizează climatul organizațional ca cauză și efect al dezvoltării organizaționale (figura 1) [1, p. 104]:

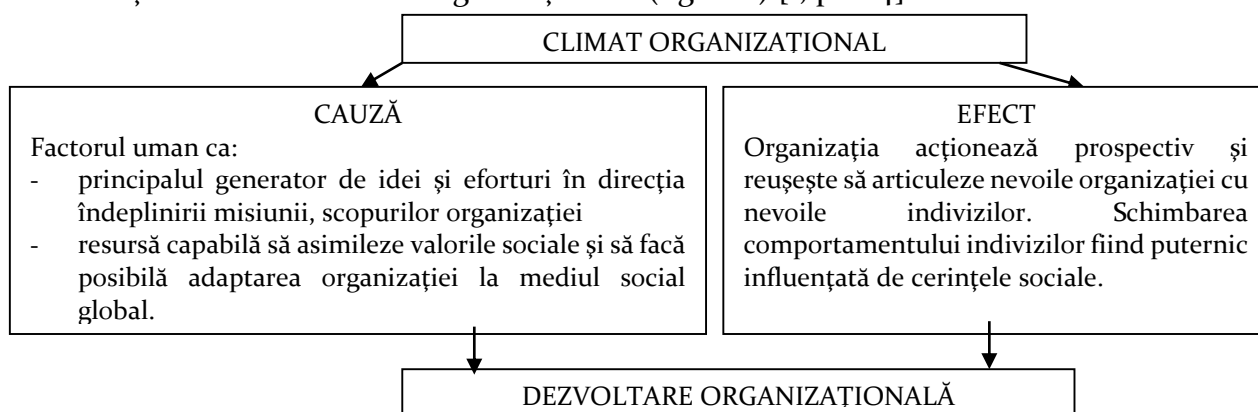


Figura 1. Climatul organizațional ca cauză și efect al dezvoltării organizaționale.

Crearea climatului organizațional incluziv trebuie să reprezinte o prioritate a procesului de schimbare, deoarece numai atunci când dinamica organizațională este deschisă, performanțele nu întârzie să apară, iar strategiile schimbării devin eficiente. Optimizarea climatului este un proces sistematic care necesită nu numai modificarea atitudinilor individuale, ci și dezvoltarea unor noi categorii de relații între membrii organizației. [4, p.75]

Nu trebuie uitat faptul că școlile incluzive reprezintă sisteme complexe de interacțiuni

între mai multe categorii profesionale. Profesorii aduc cu ei experiența anterioară, obiceiurile organizațiilor din care au făcut parte, așteptările cu privire la postul pe care îl ocupă, nevoile și interesele personale. Elevii dețin o serie de cunoștințe și priceperi anterior însușite, provin din medii socio-economice diferite și au o anumită percepție cu privire la organizația școlară. Directorii, de asemenea, dețin diverse date care îi particularizează în raport cu ceilalți. Aceste aspecte orientează comportamentul membrilor organizației în interacțiunile la care participă și care, la rândul lor definesc natura climatului organizațional al școlii.

Școala incluzivă trebuie să dezvolte un climat deschis. Ș. Stanciu menționează că pentru a obține un climat deschis „cadrele manageriale trebuie să fie reflexive asupra realității vieții școlare, profesorii să fie pozitivi, satisfăcuți, elevii, astfel, vor atinge mai ușor nivelul superior al performanțelor”. [5, p.89] Climatul organizațional incluziv reprezintă instituții în care oamenii se plac și se ajută unii pe ceilalți, încrederea, angajamentul, cooperarea, satisfacția loialitatea și munca în echipă reprezintă marca unor astfel de școli. Practic, climatul organizațional incluziv definește acele școli transformate în adevărate comunități educaționale în care indivizii acționează coeziv.

Asemănător culturii organizaționale, climatul organizației școlare nu este un dat, ci se construiește în timp, prin decantarea variabilelor pe care le implică. De asemenea, susține E. Păun el poate fi produsul a cel puțin trei categorii de *factori*:

- **Structurali**, reglementați de legislația școlară:
  - *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;
  - *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.
- **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.
- **Socio — afectivi și motivaționali** ce vizează structura relațiilor nonformale, formale, concordanța obiectivelor organizaționale și individuale, așteptările personalului, consistența practicilor motivaționale, posibilitățile de a accede la un statut profesional superior, dar și relațiile dintre directorul școlii și ceilalți membri ai organizației. [apud 2, p. 75]

Literatura de specialitate oferă o serie de recomandări managerilor cu privire la modalitățile de dezvoltare și optimizare a climatului școlii incluzive care pot fi orientate în direcția promovării unui sistem interacțional constructiv și dezvoltarea unor atitudini specifice în rândul cadrelor didactice și manageriale:

- **Crearea unui sistem interacțional constructiv** în care membrii organizației se ascultă unii pe ceilalți, oferind atenție, toleranță, acceptare. Directorul observă dinamica relațiilor dintre copii cu CES, colegii lor de clasă, cadre didactice, 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** este necesară pentru armonizarea structurilor de suport educațional (CMI, Echipa PEI, CDS, coordonator CREI), care lucrând împreună împărtășesc emoțiile comune, stările de bine, atitudinile tolerante și pe care le răspândesc în toată școală. Stereotipurile și miturile despre elevii cu CES determină înstrăinarea și marginalizarea și pot avea un impact negativ asupra învățării. Elevii care au experimentat stereotipuri sau se așteaptă să fie văzuți sau judecați într-un anumit fel pot întâmpina tensiuni și tulburări cognitive care perturbază învățarea. Cadrele didactice trebuie

încurajate să experimenteze, să exploreze noi practici la clasă în colaborare și interacțiune cu colegii; este foarte importantă atât practica cât și reflecția pe marginea ei.

- **Adaptarea mediului fizic** include schimbările sau măsurile de sprijin ale elevului în mediul fizic al clasei sau al instituției. Suporturile investigaționale moderne aduc probe certe în favoarea dimensiunii ergonomice care este considerată fundamentală în economia generală a procesului didactic, ca proces managerial. P. Gould și J. Sullivan sugerează că profesorii trebuie să ia în considerație următoarele puncte atunci când stabilesc unde ar trebui să fie așezați copiii cu dizabilități: așezarea preferențială, lângă un partener care îi va ajuta în învățare, lângă un bun model de rol, cât mai departe de distracții, folosiți cubicule de studiu sau arii unde e necesar de păstrat liniște; potriviți domeniul de lucru cu stilurile de lucru, eliberați mesele de materiale nefolositoare, asigurați eliminarea barierelor care blochează accesul, furnizați destul spațiu pentru mișcare, asigurați un aranjament flexibil. [3, p. 74] Pentru o mai bună relaționare între elevi, precum și în vederea integrării elevilor cu CES este bine ca așezarea elevilor în bănci să fie modificată periodic. Băncile pot fi așezate în semicerc, în forma literei V, în forma literei X, în cerc, etc. Astfel elevii își schimbă periodic colegul de bancă, aceasta ducând la o mai bună socializare între elevi, iar dacă există elevi cu CES aceștia nu se vor simți marginalizați.
- **Asigurarea securității în școală** și sălile de clasă începe prin planuri pentru evacuările de urgență în situații excepționale, pentru urgența medicală. Atunci când sunt prezenți copii cu dizabilități, trebuie depuse eforturi suplimentare pentru, de exemplu, a evacua un copil în scaunul cu roțile și, după ce elevul a părăsit clădirea, trebuie asigurată siguranța lui. Planurile de urgență ar trebui plasate într-un loc proeminent pentru ca copiii și, eventual, adulții: poată familiariza cu ele.
- **Satisfacerea cerințelor personale medicale și de îngrijire ale elevilor prin rezolvarea** problemelor ce vizează alimentația, îngrijirea și administrarea de medicamente, probleme care sunt mai mult specifice copiilor cu dizabilități. Deși acestea se referă mai mult la persoane aparte decât la clasă sau școală în general, acestea sunt probleme foarte importante într-o școală incluzivă.

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. Crearea unui climat favorabil în școală, tratamentul în mod egal al tuturor copiilor va contribui la o bună desfășurare a activităților. Întrebările reflexive care ar putea favoriza crearea unui astfel de mediu sunt:

- Toți elevii, cadrele didactice și auxiliare sunt tratați cu respect?
- Încrederea este manifestată față de toți elevii și membrii colectivului didactic?
- Împreună cu elevii și părinții s-au elaborat reguli de conduită la lecții și în școală?
- Toți elevii au responsabilități în clasă?
- Elevii și cadrele manageriale sunt încurajați pentru a-și dezvolta potențialul?
- Cadrele manageriale manifestă autoritatea constructiv?
- Fiecare membru al școlii este important și este considerat o personalitate?

- Diferențele dintre elevi sunt cunoscute și respectate?
- Cooperarea, atmosfera de bună înțelegere este încurajată sau se accentuează numai rezultatele academice?
- Cadrele didactice și manageriale sunt flexibile și sociabile?
- Toți sunt încurajați și apreciați întotdeauna pentru efortul depus?
- Elevii au încredere în cadrele didactice și manageriale?
- În conduită membrilor școlii sunt integrate valorile general-umane și cele naționale promovate în cadrul procesului educațional?

O școală incluzivă eficientă este cea care reușește să asigure condiții maximale de muncă și învățatură, actorilor din școală, să ofere programe educaționale care să răspundă nevoilor comunității locale. Eficiența școlii incluzive, fie că este regăsită în încercările școlii de a se adapta cerințelor pieței școlare sau reprezintă o prioritate a sistemelor educative, se regăsește în politici educaționale, programe de dezvoltare și cercetare, respectiv proiecte concrete de dezvoltare școlară.

**Referințe bibliografice:**

1. ANGHELACHE, Valerica. *Managementul schimbării educaționale: Principii, politici, strategii*. Iași: Editura Institutului european, 2012, 278 p. ISBN 978-973-611-828-9.
2. BARBU, Ion. *Climatul educațional și managementul școlii*, București: Didactică și Pedagogică, R.A., 2009, 200 p. ISBN 978-973-30-2458-3.
3. GOULD, Patti.; SULLIVAN, Joyce. *Clasa integrată pentru copii de vârstă mică: Modalități simple de adaptare a centrelor de activitate la nevoile copiilor*. Ch: Epigraf, S.R.L., 2003, 208 p. ISBN 9975-903-93-2.
4. HOPKINS, David. AINSCOW Mel, WEST Mel, *Perfecționarea școlii într-o eră a schimbării*, Chișinău: Prut Internațional, 1998, 256 p. ISBN 9975-69-058-0
5. [STANCIU](#), Ștefan. *Cultura și comportament organizațional*, Editura Comunicare.ro, 252 p. ISBN 9737110153.