



ÎNVĂȚAREA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN CONTEXTUL ȘCOLII MODERNE

Tatiana ȘOVA, conferențiar universitar, doctor în științe pedagogice,
Universitatea de Stat „Alec Russo”, Bălți, Republica Moldova

Veronica RUSOV, asistent universitar,
Universitatea de Stat „Alec Russo”, Bălți, Republica Moldova

Abstract: This article addresses the problem of organizational learning in the context of the modern school. Every organization must be aware of the importance of organizational learning that is decisive for its functionality and performance.

Într-o societate care pune bază pe cunoaștere, orice organizație trebuie să fie conștientă de importanța învățării organizaționale, decisivă pentru funcționalitatea și performanțele sale.

Apariția și dezvoltarea tehnologiilor, în care informația și cunoașterea deține un rol crucial a dus la schimbări organizaționale și la conturarea noilor fenomene de tipul „organizația inteligentă” (J.B. Quinn, 1992); „organizația care învață” (learning organization, Peter Senge, 1990); „organizația de tip rețea” (Peter Keen, 1991); „organizația democratică”, „organizația expresivă” (M. Shultz et al., 2000).

Este deja unanim recunoscută ideea cercetătorilor Stoll și Fink că pentru a supraviețui și a se dezvolta „rata de creștere a învățării din interiorul unei organizații trebuie să fie cel puțin egală, dacă nu mai mare decât rata schimbării din mediul extern organizației” [5, p. 428].

Învățarea organizațională a fost definită de P. Jerez-Gomez drept „capabilitatea unei organizații de creare, achiziționare, transferare, integrare de cunoștințe și modificare a comportamentului pentru îmbunătățirea performanței” [2, p. 717].

A.V. Todoruț consideră că „învățarea în organizație se concentrează pe cunoaștere, în noile accepții, adică pe stocarea de informații și dezvoltarea abilităților folosind acele informații, care sunt folosite în cadrul intereselor organizației, dezvoltând valoarea adăugată” [6, p. 428]. Autoarea accentuează importanța finalizării practice a cunoașterii în relație cu informațiile, care reprezintă în primul rând un element esențial și este baza pentru a construi organizația care învață. Deoarece lumea din jur se schimbă foarte rapid, organizațiile, respectiv școlile, trebuie să se îmbunătățească continuu și să învețe să-și identifice cu precizie rolul în contextul social, economic și cultural în care funcționează.

Organizația care învață este încă una dintre abordările postmoderne în sfera organizațiilor. Peter Senge considerat ca fiind părintele conceptului „learning organization”, descris în „The Fifth Discipline” (1990), afirmă că valorile organizației care învață și avantajul competitiv derivă din învățarea continuă, atât individuală, cât și colectivă.

Scopul este să inducă membrilor organizației o motivație intrinsecă mai puternică. Aplicând ideile referitoare la performanțele indivizilor și ale grupurilor, managerii pot crea stimulente prin care să le crească angajamentul organizațional afectiv, pentru asigurarea realizării eficiente a atribuțiilor funcționale.

R. Cors definește organizația care învață ca drept una în care „oamenii își dezvoltă continuu capacitatea de a crea rezultatele pe care și le doresc cu adevărat, unde sunt alimentate modele noi și extinse de gândire, unde aspirația colectivă este liber consimțită și unde oamenii învață continuu cum să învețe împreună” [1, p. 15].

Peter Senge spune că nucleul muncii într-o organizație care învață se bazează pe cinci „discipline de învățare” [4, p. 103]:

1. măiestrie personală (personal mastery) – se referă la învățarea de a extinde capacitatea personală în a ajunge la rezultatele pe care le dorim și de a crea un mediu organizațional care îi încurajează pe toți membrii să se dezvolte în sensul finalizării scopurilor pe care și le-au propus;



2. modele mentale (mental models) – se referă la clarificarea în mod continuu și îmbunătățirea imaginilor noastre despre lume, reflecția asupra lor, văzând în ce mod acestea ne modelează acțiunile și deciziile;
3. viziune comună (shared vision) – crearea unui sens al angajamentului în grup, dezvoltarea unor imagini împărtășite cu privire la viitorul pe care dorim să îl atingem și a principiilor și practicilor ce ne ghidează să ajungem la el;
4. gândire sistemică (systems thinking) – un mod de a gândi și un limbaj în a descrie și înțelege forțele și interrelațiile care modelează comportamentul sistemelor;
5. învățare în echipă (team learning) – transformarea capacităților de comunicare și de gândire colectivă, astfel încât grupurile își pot dezvolta cu încredere inteligența și abilitățile mai mult decât suma talentelor membrilor individuali.

Janis Dutton propune o serie de întrebări bazate pe definiția învățării organizaționale cu scopul de a orienta evaluarea procesului de învățare al organizației. Întrebările au fost adaptate la specificul organizației școlare și introduse în următoarea fișă de autoevaluare care considerăm că va fi un punct de pornire pentru managerii școlari [4, p. 104].

Fișă de autoevaluare a procesului de învățare al organizației (adaptat după J. Dutton)

	Da	Parțial	Nu
Organizația beneficiază de o înțelegere clară și sinceră a realității sale curente?			
Organizația tolerează adevărul?			
Organizația sintetizează propriile date sau așteaptă ca acestea să fie cerute de părinți sau de comunitate?			
Pe cine includeți în sondaje?			
Vă echilibrați procesele de informare cu cele de pledoarie?			
Evitați datele potențial deranjante?			
Vă testați experiențele?			
Chestionați asumțiile voastre fundamentale?			
Vă bazați doar pe cifre sau vorbiți și cu elevii, părinții și cadrele didactice și îi întrebați ce cred și ce își doresc ei, personal, pentru organizația școlară?			
Această înțelegere a realității curente este împărtășită la nivelul întregii organizații educaționale, așa încât să poată fi create noi cunoștințe care să fie, și ele, diseminate?			
Beneficiază oare toată lumea de suportul necesar pentru a deveni „persoane care învață” și nu niște „experți” suficienți?			
Mediul organizațional susține formarea continuă sau aceasta este făcută întâmplător?			
Cum sunt utilizate la nivelul organizației noile competențe obținute în urma perfecționării profesionale?			
Ce faceți cu informația? Accesul la ea este doar privilegiul unora?			
Oamenii din organizație trebuie să aibă un anumit rang pentru a avea acces la ea?			
Dezvoltați o înțelegere comună și vă edificați cunoașterea pe baza datelor existente?			
Toate datele despre școală sunt accesibile pentru părinți?			
Creați o cunoaștere nouă? Organizația voastră dă dovadă de competențe pe care nu le avea în trecut?			
Cum schimbă noua cunoaștere realitatea curentă?			



Cunoașterea este tradusă în acțiuni concrete pentru scopurile dorite?			
Oamenii pot folosi noua cunoaștere? Aceasta este oare relevantă? Dar aplicabilă? Sau oamenii citează din articole și din cărți, dar nu ajung nicăieri niciodată?			
Există un plan strategic?			
Sunt clar definite prioritățile ca organizație educațională?			
În proiectarea programelor de dezvoltare a personalului sunt implicați mai mulți membri?			
Oamenii își împărtășesc practica profesională?			
Energiile voastre sunt orientate către viitorul pe care vi-l doriți sau alergați după o sută de priorități diferite?			
Puteți face o prezentare a strategiilor pe care le folosiți pentru ajustarea realității curente după măsura viziunii voastre?			
Puteți identifica jaloanele progresului vostru?			
Organizația dă dovadă de competențe pe care nu le avea înainte?			

Organizația care învață se dezvoltă în baza filosofiei care susține că învățarea constituie un factor important pentru asigurarea competitivității și supraviețuirii organizației; că învățarea la nivel strategic și operațional trebuie să fie conștientă, continuă și integrată. Analizând literatura de specialitate au fost identificate următoarele caracteristici ale unei organizații ce învață/ în care se învață:

- Îi tratează pe *profesori ca specialiști din domeniul psihopedagogiei și strategiilor de predare învățare-evaluare*, iar procesul de predare – învățare nu a devenit o rutină;
- Promovează o *dezvoltare profesională* de calitate la nivelul școlii – investește mult pentru ca profesorii să învețe;
- Încurajează *participarea* la luarea deciziilor a profesorilor;
- Promovează relații de *colaborare*;
- Dezvoltă căi și modalități de a recruta, include și dezvoltă profesional *noi membri* în organizația respectivă;
- Funcționează cu succes în *comunitățile* în care se află;
- Administrează cu eficiență *activitățile zilnice* (probleme de disciplină, decizii, comunicare, rezolvare de conflicte etc.) pentru a preveni influența lor negativă asupra proceselor de schimbare legate de procesul de predare – învățare – evaluare;
- Dispune de o gamă largă de *procedee și practici* în care elevii, părinții și personalul școlii au încredere.

Calitatea educației depinde de buna valorificare a cunoștințelor oamenilor. Școala modernă trebuie să stimuleze învățarea și comunicarea pe de o parte, iar de cealaltă parte să susțină acțiunea și obținerea de rezultate concrete din cunoaștere. Cadrele manageriale și didactice care știu mai mult au mai multă inițiativă, ating rezultate înalte, căci sunt motivați intrinsec să se dezvolte profesional, însă au totodată și mai multă putere.

Referințe bibliografice:

1. Cors Rebecca. What is Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives, 2003.
2. Jerez-Gomez Pilar, Cespedes-Lorente Jose, Valle-Cabrera Ramon. Organizational learning capability: a proposal of measurement. In: Journal of Business Research, 2005, vol. 58, issue 6, p. 715-725.
3. Senge Peter. The Fifth Discipline. New York: Doubleday, 1994. 592 p.



4. Senge Peter ș.a. Școli care învață. A cincea disciplină aplicată în educație. București: Trei, 2016. 536 p.
5. Stoll Louise, Fink Dean. Changing Our Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement. Open University Press, 1996. 220 p.
6. Todoruț Amalia Venera. Organizația care învață într-o societate care pune bază pe cunoaștere. In: Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Economie, 2008, nr. 1, p. 423-432.