

Veronica RUSOV

Ludmila COTOS

MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIONAL

Suport de curs

Bălți, 2021

Veronica RUSOV

Ludmila COTOS

MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIONAL

Suport de curs

Bălți, 2021

CZU 005.7(075.8)

R 94

Suportul de curs „Managementul organizațional” este destinat studenților programului de studii superioare de master „Managementul educațional” (90/120 ECTS), domeniul general de studiu 011 Științe ale educației.

Recomandat spre publicare de Consiliul Facultății de Științe ale Educației, Psihologie și Arte, Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți (proces-verbal nr.11 din 13.05.2021)

Aprobat la ședința Catedrei de științe ale educației (proces-verbal nr.8 din 27.04.2021)

Autori

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

Ludmila COTOS, lector universitar, doctor, Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

Recenzenți

Tatiana ȘOVA, conferențiar universitar, doctor, Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

Viorica GORAȘ-POSTICĂ, profesor universitar, doctor habilitat, Universitatea de Stat din Moldova

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Rusov, Veronica.

Managementul organizațional : Suport de curs / Veronica Rusov, Ludmila Cotos. – Bălți : S. n., 2021 (Tipografia din Bălți). – 185 p. : fig. color, tab.

Referințe bibliogr.: p. 128-131 (42 tit.). – 100 ex.

ISBN 978-9975-50-259-7.

005.7(075.8)

R 94

ISBN 978-9975-50-259-7

CUPRINS

INTRODUCERE	5
CAPITOLUL I. INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE	6
1.1. Rațiunea apariției organizațiilor	6
1.2. Definierea conceptului de organizație	9
1.3. Abordarea școlii ca organizație	14
1.4. Structura organizatorică a școlii	18
1.5. Sănătatea și dezvoltarea organizațională	23
CAPITOLUL II. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ	29
2.1. Cultura organizațională – note definitorii	29
2.2. Componentele culturii organizaționale	36
2.3. Tipologia culturii organizaționale	38
2.4. Specificul culturii organizaționale în instituția școlară ..	45
2.5. Dezvoltarea culturii organizaționale	48
CAPITOLUL III. CLIMATUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE	54
3.1. Climatul organizațional - precizări conceptuale	54
3.2. Climatul și cultura organizațională	60
3.3. Dimensiunile climatului organizației școlare	63
3.4. Optimizarea calității climatului organizației școlare	68
3.4.1. Tehnici de identificare a priorităților în câmpul optimizării calității vieții școlare	72
3.4.2. Indicatori pentru dezvoltarea unui climat pozitiv al școlii	75

CAPITOLUL IV. COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL	83
4.1. Comportamentul organizațional:	83
niveluri, abordări	83
4.2. Factorii comportamentului organizațional	87
4.3. Comportamentul organizațional etic	95
4.4. Modelarea comportamentului organizațional.....	101
CAPITOLUL V. IMAGINEA ORGANIZAȚIONALĂ	107
5.1. Marketingul educațional: definiții, funcții, beneficii	107
5.2. Mixul de marketing – instrumentul de realizare a politicii de marketing.	112
5.3. Pomovarea imaginii organizaționale	117
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE	128
GRILĂ DE AUTOEVALUARE	132
SUBIECTE PENTRU CERCETARE	144
GLOSAR	145
ANEXE	156

INTRODUCERE

Suportul de curs „Managementul organizațional” este destinat studenților programului de studii superioare de master „Managementul educațional” (90/120 ECTS), domeniul general de studiu 011 Științe ale educației.

Sunt propuse spre realizare următoarele finalități:

- Aplicarea conceptelor, teoriilor și abordărilor managementului organizațional în proiectarea strategiei de dezvoltare instituțională;
- Rezolvarea problemelor cu referire la gestionarea și dezvoltarea resurselor educaționale;
- Explicarea și interpretarea traseului de optimizare acimatului organizațional;
- Aplicarea strategiilor de promovare a culturii organizaționale în instituția de învățământ;
- Rezolvarea unor probleme complexe privind eficiența gestionării comportamentului organizațional;
- Respectarea eticii profesionale în cadrul managementului instituțional și în cadrul propriei strategii de muncă.

Suportul de curs conține 5 unități de conținut abordate prin două dimensiuni distincte: dimensiunea didactică de conținut propriu-zis (preluat din lucrări științifice, manuale etc.) în domeniul managementului organizației educaționale și dimensiunea metodologică originală a autorului (o prezentare și interpretare pe nou a conținuturilor, asigurarea metodologică și instrumentarul de lucru).

Gama variată de aplicații, invitații la reflecție și exerciții creative susțin reperele teoretice incluse în suportul de curs și oferă studenților posibilitatea de a transpune tematica specifică referitoare la managementul organizației școlare în contextul real al comunităților educaționale din care fac parte.

Autorii

CAPITOLUL I. INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

Obiective:

- Identificarea argumentelor apariției organizațiilor;
- Compararea noțiunilor de „instituție” și „organizație”;
- Definirea elementelor structurii organizatorice ale organizației.

Conținuturi:

- 1.1. Rațiunea apariției organizațiilor
- 1.2. Definirea conceptului de organizație
- 1.3. Abordarea școlii ca organizație
- 1.4. Structura organizatorică a școlii
- 1.5. Sănătatea și dezvoltarea organizațională

Concepte-cheie:

- organizație, structură organizatorică, organigramă, instituție, dezvoltare organizațională.

1.1. Rațiunea apariției organizațiilor

În lupta pentru existență oamenii au trecut de la activitățile individuale la cele comune, organizate și până astăzi își petrec viața într-un cadru organizat, fapt ce a determinat cercetătorii să afirme că „...acolo unde există oamenii, sunt și organizații, viața lor depinzând de acestea. Omul modern este un om organizațional, întrucât își desfășoară activitatea într-un cadru organizațional” [3, p. 7].

Individul izolat nu este capabil să obțină rezultate mari. Oamenilor le este mult mai ușor să realizeze obiectivele dacă ele sunt comune. Prin organizații oamenii pot face lucruri pe care nu le pot face singuri. Una dintre cele mai cunoscute teorii cu privire la rațiunea apariției organizațiilor aparține lui Chester Barnard (1938) și pornește de la premisa că oamenii trebuie să coopereze, întrucât individul singular are putere limitată de alegere și acțiune. Limitele unui individ sunt definite

de Barnard ca fiind „acele obstacole sau piedici care stau în calea dorinței acestuia de a face ceea ce și-a propus să facă” [apud 7, p. 15]. Limitele individului sunt determinate, pe de o parte, de situația în care acționează – factorii fizici ai mediului cu care se confruntă – și, pe de altă parte, de calitățile sale biologice. Singura cale de a înfrânge aceste limite este, în concepția lui Barnard, acțiunea socială de cooperare.

O organizație apare atunci când sunt îndeplinite cel puțin două condiții: există persoane capabile să comunice între ele; doresc să contribuie, prin acțiune, la realizarea unui scop comun.

Intenția de a contribui, prin acțiune, la realizarea unui scop comun înseamnă, de fapt, acceptarea de către individ a necesității coordonării și cooperării prin renunțarea la conducerea personală.

Cu privire la rațiunea apariției și existenței organizațiilor, H.G. Hicks (1967) sintetizează principalele avantaje care determină oamenii să se organizeze. Prin organizații, arată el, „omul poate face cel puțin trei lucruri pe care nu le poate face singur:

1. *Își poate dezvolta potența și propriile calități* – cu alte cuvinte, cele mai multe lucruri pe care dorește să le facă pot fi făcute numai prin eforturi organizate. Acțiunea concertată a mai multor indivizi pentru realizarea unui scop comun creează posibilitatea diviziunii muncii care, la rândul ei, presupune realizarea scopului cu eforturi mult mai mici;
2. *Își poate reduce timpul realizării unui obiectiv* – acesta reprezentând unul din factorii cheie pentru atingerea celor mai multe obiective, în organizațiile moderne, în care rapiditatea cu care trebuie luate deciziile este mai importantă decât orice altceva;

3. se poate bucura de avantajele cunoașterii acumulate de generațiile anterioare, de „asta pe umerii” celor care l-au precedat” [apud 8, p. 56].

Rațiunea apariției și existenței organizațiilor poate fi explicată atât prin capacitatea acestora de a realiza obiectivele individuale cât mai rapid, mai complet și mai eficient, cât și prin capacitatea lor de a răspunde unor necesități umane fundamentale.

Mediul

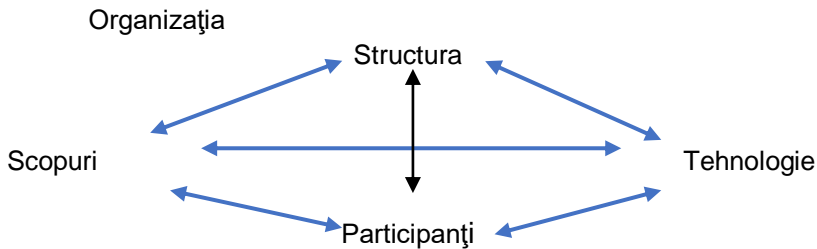


Figura 1.1. Modelul unei organizații (rombul lui Leavitt) [apud 39, p. 97]

Oricare organizație este compusă din scopuri, participanți, structură, tehnologie. Pentru a-și realiza scopurile, organizația depinde de interacțiunea oamenilor și de coordonarea lor. Coordonarea scopurilor generează structurarea organizației.

Evoluția instituțiilor de învățământ moderne este marcată în prezent de amplificarea interdependențelor cu mediul în care acestea își desfășoară activitatea. Expresia acestei evoluții este reprezentată de accentuarea caracterului deschis al organizației, concepută ca sistem și reflectat atât în planul „intrărilor” (eng. *input*), cât și în cel al „ieșirilor” (eng. *output*). *Input-urile* sunt reprezentate de resursele și factorii care acționează din partea mediului ambiant asupra organizației, iar *output-urile* sunt reprezentate de produsele și serviciile organizației prin care aceasta se integrează în mediul

ambient. Se evidențiază tendința de divizare mediului ambient în *mediu intern* – comportamentele indivizilor sau a grupurilor de indivizi care influențează deciziile și acțiunile celorlalți membri ai organizației – și *extern* – instituțiile și indivizii care pot influența organizația.

Problematica organizațiilor se centrează pe trei aspecte:

- ✓ analiza organizației ca sistem social;
- ✓ relația dintre organizație și societatea globală;
- ✓ analiza modalităților de organizare [2, p. 11].

În concluzie putem afirma că organizațiile au apărut pentru că:

- ✓ îndeplinesc scopuri ale societății reflectând nevoile și valorile culturale, sociale;
- ✓ asigură coordonarea eforturilor indivizilor în realizarea scopurilor care individual n-ar fi capabili să le realizeze;
- ✓ protejează și transmit cunoștințele generațiilor viitoare, amplificându-le.

1.2. Definirea conceptului de organizație

Numărul mare de definiții ale organizației oferite de literatura de specialitate fac dificilă conceptualizarea fenomenului dat.

Pornind de la faptul că definițiile poartă haina timpului în care au fost elaborate, pentru o imagine de ansamblu, ne vom opri la câteva dintre cele mai semnificative, respectând criteriul cronologic:

- ✓ „un câmp” (Pierre Bourdieu, 1980);
- ✓ „coordonarea planificată a activităților unui număr mare de oameni pentru realizarea unor scopuri sau țeluri comune, explicite, prin diviziunea muncii și activității și print-o ierarhie de autoritate și responsabilitate” (E. H. Schein, 1988);

- ✓ „grupuri de oameni care își organizează și coordonează activitatea în vederea realizării unei finalități relativ clar formulate ca obiective” (Cătălin Zamfir, 1993);
- ✓ „o rețea” (E. Lazega, 1994);
- ✓ „entitate socială, întemeiată cu scopul explicit de realizare a unor obiective specifice” (Mihaela Vlăsceanu, 1999);
- ✓ „un sistem de activități structurate în jurul unor finalități (scopuri, obiective) 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” (Emil Păun, 1999);
- ✓ „o asociație de oameni de mari dimensiuni, constituită cu scopul de a îndeplini anumite obiective prin efort comun de grup” (Giddens, 2000);
- ✓ „o colectivitate de oameni, care lucrează împreună pentru atingerea unui scop comun, având la bază diviziunea muncii” (Vasile Cojocaru, 2002);

E. Păun a propus următoarele caracteristici principale ale organizațiilor:

- ✓ *structura organizațională* (complexitate, roluri, statute, mărime, relații);
- ✓ *controlul organizațional* (structură ierarhică, relații de autoritate și putere, staff, birocratizare);
- ✓ *comportamentul organizațional* (scopuri, climat, cultură);
- ✓ *schimbare organizațională* (flexibilitate, promovarea inovațiilor, dezvoltarea personalului) [23, p. 8].

Cu referire la rolul managerului în organizație, Peter Druker menționeazăcă „fiecare organizație așteaptă de la manager sarcini simple și concrete. Misiunea lui constă în a-i uni pe membrii organizației în jurul scopurilor comune. Fără această condiție ea nu este o organizație, ci o gloată de oameni” [apud 13, p. 15].

Unii cercetători au apelat la metafore pentru a defini conceptul de organizație. Astfel, Gareth Morgan, în 1998 a propus opt metafore pentru analiza organizației:

- ✓ *organizația ca mașină*, proiectată ca principal mijloc prin care pot fi satisfăcute trebuințele umane, un rol determinant avându-l normele care reglementează comportamentul uman la nivel organizațional;
- ✓ *organizația ca organism*, ca un mecanism asemănător corpului uman, capabil de adaptare și caracterizat printr-o diviziune clară a muncii, a relațiilor interumane;
- ✓ *organizația tip creier*, caracterizată printr-un grad crescut al raționalității, orientată către rezolvarea problemelor și dispunând de un mecanism autocritic și inovator;
- ✓ *organizația ca sistem cultural*, fundamentată pe valori, credințe, autoritate și putere, dar și cu mecanisme de control și influențe, cu jocuri de putere și interese divergente;
- ✓ *organizația ca sistem politic*, investită cu responsabilitate, autoritate și putere, dar și cu mecanisme de control și influențe, cu jocuri de putere și interese divergente;
- ✓ *organizația ca închisoare psihică*, care supralicitează importanța miturilor, ceea ce îngustează vizibil raportarea la exterior;
- ✓ *organizația ca flux și transformare*, capabilă de regenerare continuă și care evidențiază tipologii umane și comportamentale ce se manifestă la nivelul organizației;
- ✓ *organizația ca mijloc de dominare*, de impunere a voinței proprii asupra indivizilor, unde se pot genera fenomene de segregare intergrupală sau de solidarizare în interiorul grupului [apud 7, p. 69].

Analizând metaforele propuse de G. Morgan devine evidentă imposibilitatea formulării unei definiții clare a organizației deoarece fiecare organizație are caracteristicile sale proprii pornind de la scopurile pentru realizarea cărora a

fost creată. Astfel se impune o analiză din mai multe perspective.

În această ordine de idei M. Zlate (2004) a propus următoarele căi de definire a conceptului pus în discuție:

- ✓ studierea organizațiilor din perspectiva interdisciplinară, pentru a suplini limitele perspectivelor izolate;
- ✓ delimitarea clară a conceptului de organizație de conceptele asemănătoare sau învecinate;
- ✓ folosirea elementelor metaforei drept criterii pentru clasificarea organizațiilor [42, p. 87].

M. Zlate delimitează caracteristicile principale ale organizației de acelea care aparțin termenului de instituție.

Tabelul 1.1. *Instituție sau Organizație?* [42, p. 89].

Instituția	Organizația
<p><i>Caracter normativ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ modele de comportament și acțiuni; ✓ un ansamblu de norme și reguli formale (legi și prevederi juridice) și informale (convenții, tradiții, ritualuri etc.). <p><i>Caracter constrângător:</i> orice încălcare a regulilor se asociază inevitabil cu pedeapsa, la fel cum respectarea acestora atrage recompensa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ comportare rutinieră; ✓ blocaj social; ✓ îngrădirea inițiativelor individuale sau colective; ✓ blocarea performanțelor; ✓ schimbări lente; ✓ adecvare comportamentală la legi și reglementări normative. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ misiune și obiective clar stabilite; ✓ perfecționare și calitate a serviciilor specializate; ✓ interacțiuni dintre indivizi bazate pe obiective comune și pe reguli generatoare de acțiuni colective; ✓ schimbare; ✓ inovare; ✓ relații de cooperare sau competiție; ✓ interesele individuale coincid cu ale organizației.

M. Vlăsceanu explică astfel formele de relație dintre instituție și organizație:

- ✓ *Instituțiile constituie baza generativă a organizațiilor.* Instituțiile prin sistemul lor normativ oferă oportunități dar și constrângeri, oportunitățile fiind cele de inițiere și funcționare organizată, iar constrângerile sunt cele privind variabilitatea profilurilor și performanțelor. Unui sistem normativ instituțional dat îi corespund anumite organizații și nu altele, întrucât instituțiile generează tipuri de organizații.
- ✓ *Organizațiile devin agenți ai schimbării instituționale.* Regulile sau legile din cadrul unei organizații trebuie să devină obiecte ale schimbării, în cazul în care acestea sunt nefuncționale.
- ✓ *Experiențele de viață din organizații generează noi instituții prin „procese intersubiective de conflict și negociere de semnificații, destructurări și restructurări de sensuri, semnificații și reguli. Viața socială din organizații este sursa instituționalizării, adică a procesului de generare și schimbare instituțională”.*
- ✓ *Reproductibilitatea – principala proprietate a instituțiilor, instituțiile având o caracteristică de stabilitate generată de rutină. Organizațiile sunt cadrul în care se derulează atât instituționalizarea cât și dezinstituționalizarea” [40, p. 78].*

Concluzii:

- ✓ Orice organizație se constituie având la bază instituția, aparatul normativ constituindu-se atât într-o pârgie de constrângere a performanțelor organizației respective, cât și într-un sistem ce asigură funcționarea organizată a indivizilor.
- ✓ Organizațiile pot determina schimbările instituționale prin tipologia relațiilor interumane și prin experiențele de viață care oferă cadrul propice regenerării sistemului normativ.
- ✓ Orice organizație poate reproduce instituția sau o poate schimba, acceptând sau nu instituționalizarea.

1.3. Abordarea școlii ca organizație

P. M. Blau și W. R. Scott (1962) utilizând criteriul „primului beneficiar” îi atribuie școlii titlul de organizație de tip „service” în care primul beneficiar este clientul. Amitai Etzioni (1961) având la bază scopul organizațiilor numește școala organizație normativă pentru că urmărește cultivarea valorilor umane [apud 8, p. 52].

D. I. Barbu afirmă că „școala se definește ca organizație prin structura sa formală și informală, prin scopurile și procesele pe care le promovează, dar și prin interacțiunile dintre membrii organizației” [4, p. 8].

V. Cojocaru propune următoarea viziune asupra școlii „Școala actuală trebuie concepută nu doar ca o instituție socială, dar și drept o organizație, care poate și trebuie să se dezvolte însăși ca un tot întreg. Școala nu mai poate fi considerată doar instituție, care realizează numai o activitate socială, structurată într-un set de norme și modele de comportamente socialmente recunoscute. Școala trebuie concepută, preponderent, ca organizație cu toate elementele și componentele specifice (scopuri, obiective, structură, diviziunea muncii, resurse umane și non-umane” [9, p. 10].

În viziunea școlii reprezintă o organizație socială care vizează optimizarea permanentă a structurilor sale de planificarea a activității, la nivel global și sectorial, de orientarea metodologică a procesului de învățământ, de perfecționare și inovare a acțiunilor și instrumentelor educaționale și didactice în sensul creșterii eficienței acestora” [5, p. 70].

Ca unitate de bază a sistemului de învățământ, organizația școlară reflectă la nivel instituțional următoarele trăsături:

- ✓ calitățile și deficiențele sistemului social care o integrează (școala este precum societatea din care provine, ea nu

- poate fi mai bună decât realitatea socială care a produs-o și pe care o deservește);
- ✓ funcțiile și structurile specifice obiectivate la nivelul normelor legislative;
 - ✓ idealul și scopurile pedagogice determinate social, obiectivate în documente de politică școlară (planuri de învățământ, programe școlare etc);
 - ✓ criteriile de elaborare a conținuturilor obiectivate la nivelul metodologiei pedagogice;
 - ✓ resurse interne de perfecționare și de inovare pedagogică / didactică [9, p. 11].

Sorin Cristea definește școala din trei perspective.

Din perspectivă largă

- *activitate socio-umană* cu grad ridicat de organizare formală și de instituționalizare pedagogică;
- *activitate profesională*, cu coordonate relativ precise de diviziune a muncii în termeni de acțiuni specializate și de interacțiuni pedagogice;
- *activitate legislativă*, cu statute și roluri definitivate prin regulamente determinate în plan central, teritorial, local și în plan intern;
- *activitate autoreglată*, cu resurse pedagogice definite prin raportare la finalitățile educației, la nivel de politică socială.

Din perspectivă restrânsă

- școala reprezintă o organizație care realizează o activitate pedagogică într-un cadru instituțional specializat, cu statute și roluri determinate social în vederea realizării finalităților macrostructurale ale sistemului și ale procesului de învățământ.

Din perspectivă sistemică

- școala ca unitate de bază a sistemului de învățământ.

Figura 1.2. Definirea școlii după Sorin Cristea [14, p. 25]

În manualele de pedagogie școala este considerată *factor instituțional al educației*. Școala este *cadru social organizat* specific desfășurării acțiunilor educaționale în

conformitate cu finalitățile pedagogice stabilite la nivel de politici școlare.

Analizând școala prin prisma raportului instituție – organizație, putem afirma că ea întrunește ambele aspecte, ceea ce este și firesc dacă am concluzionat că orice organizație înglobează o structură instituțională. Școala întrunește atât caracteristicile unei instituții, cât și pe cele ale unei organizații.

Școala este o instituție

- funcționează în bază de norme, proceduri formale și informale;
- dispune de statut legal;
- are o structură bine conturată (director, cadre didactice).

Școala este o organizație

- are o misiune și obiective clar stabilite;
- are resurse umane;
- dispune de tehnologii;
- dispune o cultură organizațională;
- presupune activitate umană;
- tinde spre obținerea performanțelor educaționale.

Figura 1.3. Caracteristicile școlii ca instituție și ca organizație

Școala poate fi considerată organizație pentru că îndeplinește caracteristicile specifice organizațiilor:

- ✓ întreține multiple relații cu mediul extern;
- ✓ are două funcții: una primară, de formare a elevilor și integrare a lor în societate; alta secundară, furnizând populației din zonă modele comportamentale;
- ✓ poziția indivizilor în organizație are două tendințe: satisfacerea cerințelor organizaționale și satisfacerea aspirațiilor personale;
- ✓ școala este un sistem formal și un mediu de relații informale. Este formală pentru că prescrie norme și reguli, sancționează conduitele individuale și informală pentru că răspunde nevoilor reale ale indivizilor.

- ✓ inconștientul și imaginarul pot fi catalogați drept mediatori între personalitatea individului și organizație. Mecanismele senzoriale și cognitive de adaptare a individului la cerințele organizaționale sunt profund influențate de sistemul motivațional și de reprezentări personale ale realității.
- ✓ sistemul de comunicare este foarte eficient, deoarece relațiile dintre diferitele compartimente ale organizației nu se pot desfășura eficient fără un sistem de comunicare bine pus la punct.

Școala este organizația care învață și produce învățare. Astfel, ca organizație, școala desfășoară două activități: managerial-administrativă și pedagogico-educatională.

Activitatea managerial-administrativă vizează conducerea și administrarea școlii, dar și structurile ce reglementează activitatea profesorilor, statutul și rolul lor instituțional. În analiza școlii ca organizație conceptele centrale sunt cele de autoritate și birocrație. Analiza relațiilor și climatelor organizaționale specifice școlii implică abordarea problemelor conducerii sau stilului de conducere. Avem de-a face cu trei modele:

- ✓ nomotetic (exprimă legi obiective), orientat spre codul organizației;
- ✓ ideografic, (exprimă idei), orientat spre relațiile cu oamenii;
- ✓ tranzacțional, (exprimă un acord, drepturi), capabil să anuleze și medieze conflictele [9, p. 20].

Activitatea pedagogico-educatională se structurează după logica pedagogică. Această activitate este reglementată de norme implicate în natura proceselor de predare-învățare. Școala reprezintă un pilon al comunității, fiind una dintre instituțiile de bază ale existenței și dezvoltării acesteia. Școala creează în jurul său o nouă comunitate, care include beneficiarii direcți: elevii, părinții, profesorii, organizațiile publice [9, p. 21].

Definitorii școlii ca organizație îi sunt următoarele aspecte:

- ✓ centrarea pe elev și pe activitatea acestuia, concepute la nivelul interdependenței dintre psihologic și social, dintre cerințele individuale și exigențele pedagogice generale și specifice anumitor domenii, discipline, arii curriculare etc.;
- ✓ centrarea pe observarea și abordarea globală (sistem, proces de învățământ, instruirea ca activitate de predare-învățare-evaluare);
- ✓ orientarea către interesul care dirijează conduita elevului, în perspectiva interiorizării sale;
- ✓ interesul pentru viața socială a elevilor, care trebuie cunoscută și valorificată la nivel formal, nonformal și informal;
- ✓ tatonarea experimentală a raportului individ-mediu în diferite contexte formale, nonformale și informale.

1.4. Structura organizatorică a școlii

Instituția școlară este structurată conform unor paradigme organizatorice menite să instituie o bună funcționare a sistemului, dar și o implicare cât mai amplă a personalului școlii. Cadru general al organizației școlare se poate contura prin surprinderea elementelor ce-i definesc structura.

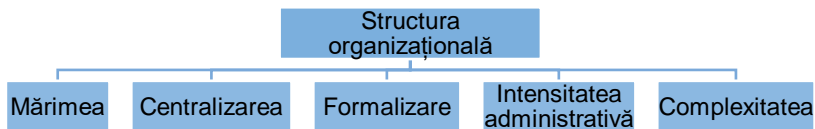


Figura 1.4. Elemente definitorii ale structurii organizatorice

Mărimea organizației se referă la numărul membrilor; este considerată o variabilă importantă a structurii

organizaționale, deoarece influențează toate celelalte elemente ale structurii și, prin aceasta, însăși forma de organizare.

Centralizarea se referă la măsura în care puterea decizională este localizată într-o anumită parte a organizației.

Formalizarea se referă la gradul în care organizația specifică normele de comportament ale membrilor săi printr-un sistem de reguli și de reglementări formale. Totodată, ea are în vedere gradul de constrângere al regulilor.

Intensitatea administrativă – numărul de subordonați supravegheați direct de un superior ierarhic.

Complexitatea – numărul de niveluri ierarhice (diferențiere verticală); numărul de departamente sau de unități funcționale (diferențiere orizontală); numărul de activități (diviziunea muncii sau specializarea).

Din punct de vedere funcțional *structura organizatorică* reprezintă „scheletul întregului organism al unei instituții educaționale, funcționarea acesteia depinzând de modul în care sunt plasate și utilizate resursele umane, într-o perioadă de timp dată” [38, p.12].

Structura organizatorică a unității de învățământ este de tip *ierarhic-funcțională* în care executanții primesc decizii și răspund numai în raport cu șeful ierarhic nemijlocit, respectându-se principiul de decizie și acțiune.

Organigrama reprezintă o imagine sintetică și fidelă a compartimentelor și nivelelor ierarhice existente la nivelul instituției. Utilitatea organigramei este dublă: în primul rând constituie un mijloc rapid de informare a celor interesați privind organizarea structurală a unității de învățământ și în al doilea rând constituie un mijloc de studiu pentru specialiștii în organizare și un punct de plecare pentru perfecționarea structurilor existente.

Structura organizatorică conține următoarele componente: postul, funcția, compartimentul, nivelul ierarhic, ponderea ierarhică și relațiile manageriale.

Postul, element primar al structurii organizatorice, cea mai simplă subdiviziune organizatorică, reprezintă ansamblul sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce revin în mod curent unei persoane, pentru realizarea obiectivelor și sarcinilor individuale, în mod organizat la nivelul locului de muncă.

Obiectivele postului (obiective individuale) sunt caracterizări sintetice ale postului – rațiunea creării postului respectiv, precum și criteriile de evaluare a muncii salariatului căruia îi este atribuit.



Figura 1.5. Triunghiul de aur al organizării [38, p. 26]

Realizarea obiectivelor se efectuează prin intermediul sarcinilor care constau în procese de muncă simple sau componente de bază ale unor procese de muncă complexe ce prezintă autonomie operațională fiind executate de o singură persoană.

Funcția constituie un element de generalizare al posturilor sau totalitatea posturilor cu aceleași caracteristici generale. Funcția este ansamblul sarcinilor de un anumit fel ce trebuie îndeplinite în mod regulat și organizat de un salariat, grupând totalitatea posturilor de același fel ca arie de cuprindere a autorității și a responsabilității.

Potrivit cu natura și amploarea obiectivelor, sarcinilor competențelor și responsabilităților se deosebesc funcții de conducere (de management) și funcții de execuție.

Relațiile organizaționale – ansamblul legăturilor dintre componentele structurii organizatorice.

Relații de autoritate – instituite de conducerea unității de învățământ prin diferite acte și norme emise de acestea: regulamente de funcționare, decizii, dispoziții. Acestea pot fi: relații ierarhice; relații funcționale; relații de stat-major.

Relații de cooperare – între organisme situate pe aceeași treaptă ierarhică, dar în compartimente diferite. Relațiile de cooperare se stabilesc între posturi didactice sau nedidactice situate pe același nivel ierarhic, dar care fac parte din compartimente diferite, având rolul de a ușura rezolvarea problemelor ce iau naștere periodic. Ele evită liniile ierarhice mărindu-se astfel considerabil operativitatea.

Relații de control – între persoane sau organisme de control și celelalte persoane sau compartimente supuse controlului. Relațiile de control apar în mod firesc între organismele de control și restul compartimentelor, ele neavând caracter de decizie.

Specificul unei instituții de învățământ moderne îl constituie îmbinarea organică a relațiilor ierarhice cu cele funcționale, de stat-major și de cooperare.

Compartimentul se compune din mai multe persoane ce efectuează munci omogene sau complementare ce contribuie la realizarea unor obiective derivate. Compartimentele pot fi operaționale și funcționale.

Compartimentele operaționale se caracterizează la nivelul unei instituții de învățământ prin aceea că în cadrul lor se realizează procesul didactic și se prestează servicii de tip școlar-educativ. În acest scop conducătorii acestor compartimente au dreptul și obligația de a da ordine și de a apela la compartimentele funcționale pentru asistență de specialitate. Există și compartimente operative de tip administrativ-tehnic ce sprijină desfășurarea activității din compartimentele didactice.

Compartimentele funcționale au rolul de a pregăti deciziile pentru conducerea superioară și cea de la nivelul mediu. Tendința de viitor în sistemul de învățământ este de a crește dimensiunea compartimentelor operaționale didactice, concomitent cu scăderea celor funcționale.

Nivelul ierarhic – totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță ierarhică față de nivelul ierarhic cel mai înalt.

Numărul nivelurilor ierarhice are o importanță deosebită pentru procesul conducerii întrucât reducerea acestora atrage după sine scurtarea circuitelor informaționale și decizionale.

Ponderea ierarhică – numărul persoanelor conduse de un cadru de conducere.

În cadrul structurii organizatorice deosebim două componente principale: structura managerială și structura operațională.

Structura managerială la instituția de învățământ este alcătuită din ansamblul managerilor de nivel superior, director și directori adjuncți și a subdiviziunilor organizatorice prin ale căror decizii și acțiuni se asigură condițiile economice, didactice, tehnico-administrative și de personal necesare desfășurării activității compartimentelor operaționale didactice și nedidactice.

Structura operațională este alcătuită din totalitatea subdiviziunilor organizatorice ale instituției de învățământ, în cadrul cărora se desfășoară activitățile de predare-învățare-evaluare și a celor economico-administrative.

La rândul ei fiecare funcțiune se divide în mai multe activități. Prin **activitate** se înțelege ansamblul proceselor omogene sau înrudite ce concură nemijlocit la realizarea aceluiași obiective derivate.

În cadrul activităților se deosebesc **atribuții**. Prin **atribuție** se înțelege un proces de muncă precis conturat care

se execută periodic ce implică cunoștințe specializate și concură la realizarea unui obiectiv specific.

O atribuție se poate divide în mai multe *sarcini*. **Sarcina** reprezintă o componentă de bază a unui proces de muncă ce contribuie la realizarea unui obiectiv individual care de regulă se atribuie spre realizare unei singure persoane.

Funcțiunea reprezintă un ansamblu de procese de muncă omogene, asemănătoare sau complementare cu ajutorul cărora se realizează același obiectiv sau aceleași obiective derivate din obiectivele fundamentale.

Funcțiunile, activitățile, atribuțiile au un caracter dinamic. Conținutul lor se schimbă odată cu dezvoltarea social-economică cu evoluția concepțiilor privind managementul școlar prin încorporarea de noi atribuții, sarcini prin dispariția altora modificându-se raporturile dintre ele.

1.5. Sănătatea și dezvoltarea organizațională

Perspectiva actuală de analiză a școlii argumentează pe larg noțiunea de „sănătate organizațională”, realizată la diferite niveluri aptitudinale, exprimate sub formă de capacități sociale și pedagogice:

- ✓ capacitatea de a alege scopurile organizației;
- ✓ capacitatea de a menține activitatea la înălțimea teleologică, tehnologică și morală corespunzătoare resurselor reale și potențiale ale organizației;
- ✓ capacitatea de a adapta schimbările organizației la mediu și schimbările mediului la specificul organizației;
- ✓ capacitatea de a implementa deciziile de politică a educației la nivelul organizației.

Definirea operațională a conceptului de sănătate a organizației școlare evidențiază tocmai capacitatea de adaptare continuă și adecvată a școlii la cerințele mediului pedagogic și social, aflate în continuă schimbare și

transformare, cu tendințe de dezvoltare relevante pe termen scurt, mediu și lung. Criteriul eficienței este cel al deciziilor optime asumate în timp care constau în orientarea resurselor spre rezolvarea problemelor esențiale ale școlii, concentrate la nivelul obiectivelor generale ale acesteia.

Sănătatea organizației școlare reflectă calitățile funcționale ale unui (micro)sistem social, eficient doar în măsura în care rezolvă patru probleme esențiale (T. Parson):

- ✓ adaptarea continuă la mediul social / cultural, politic, economic, comunitar;
- ✓ proiectarea corectă a obiectivelor în raport de mediu și de resurse;
- ✓ crearea climatului psihosocial adecvat în termeni de coeziune morală, profesională, intelectuală, comunitară;
- ✓ menținerea și dezvoltarea culturii pedagogice necesară în societatea postmodernă, bazată pe cunoaștere, raportată permanent la toate provocările unui mediu social extrem de complex și de dinamic [apud 14, p. 25].

Dezvoltarea organizațională este un proces care se desfășoară în timp și care presupune o activitate intensă de învățare, de familiarizare continuă cu noi strategii, obiective și roluri pe care organizația încearcă să le dezvolte. E.Păun (1999) precizează faptul că dezvoltarea școlii are loc pe două planuri:

- dezvoltarea școlii ca instituție școlară;
- dezvoltarea personalului [23, p. 36].

Dezvoltarea organizațională reprezintă viziunea strategică proiectată special pentru creșterea eficienței și eficacității activității în domeniul de referință (economic, politic, pedagogic) prin demersuri planificate riguros, dar realizate flexibil în condiții de schimbare continuă: eficiența, angajând valorificarea la maximum a resurselor existente, eficacitatea, confirmând justetea obiectivelor propuse, evaluate în termeni de proces și de produs [14, p. 19].

Dezvoltarea organizației școlare valorifică într-o modalitate proprie relația dintre dimensiunea normativă (principii, funcții, structuri), reflectată la nivelul „diviziunii muncii” și dimensiunea culturală, exprimată axiologic și comportamental, prin valori sociale și conduite individuale sau comunitare, importanța dimensiunii culturale fiind evidențiată ca resursă a schimbării organizaționale.

Dezvoltarea organizației școlare răspunde cerințelor afirmate la nivelul modelului raționalității sociale manageriale, promovat ca replică de fond, dată atât schemei birocratice formale, cât și formulei tehnocratice elitiste. Conducerea managerială a organizației școlare valorifică ierarhia raționalității birocratice, pe verticala, dar și pe orizontala sistemului.

Sursa principală a dezvoltării organizației școlare o constituie capacitatea de adaptare a acesteia la un mediu extern complex și contradictoriu, specific societății informaționale, bazată pe cunoaștere.

Optimizarea raporturilor cu mediul extern oferă organizației școlare posibilități de dezvoltare optimă la nivel normativ și cultural:

- ✓ *la nivel normativ*, prin echilibrul funcțional-structural urmărit în termeni de sănătate organizațională;
- ✓ *la nivel cultural*, prin evoluțiile care transformă școala în organizație care învață, miza simbolică a celor două obiective fiind asumată de organizația școlară postbirocratică.

Dezvoltarea organizațională implică faptul că răspunsurile oferite noilor solicitări sunt realizate de către membrii organizațiilor, fiind situaționale și contextualizate, o nouă optică managerială, înlocuind viziunea piramidală, care separă funcțiile de conducere de cele de execuție, cu o viziune holistică asupra organizației, formată din părți ce se caracterizează prin autonomie și complementaritate, schimbări

organizaționale realizate într-o manieră structurată și dirijată. Proiectele de dezvoltare presupun schimbări în două planuri majore și interdependente cel structural și cel al comportamentelor membrilor organizației.

Dezvoltarea unei organizații se poate face prin utilizarea a patru tehnici cunoscute:

- ✓ formarea spiritului de echipă prin care se urmărește creșterea eficienței muncii în echipă prin concentrarea atenției asupra proceselor interpersonale, clarificării obiectivelor;
- ✓ feedback-ul sondajelor, care oferă membrilor organizației baza pentru schimbare;
- ✓ managementul calității totale care vizează obținerea unei îmbunătățiri continue în actul educațional;
- ✓ reproiectarea radicală a proceselor organizaționale pentru a realiza îmbunătățiri majore în timp.

Activități de învățare

1. Comentați în 5-10 enunțuri Legea lui Djonson: „Nimeni nu cunoaște cu adevărat ce se întâmplă cu adevărat în cadrul organizației”.
2. Explicați relația dintre mediul intern și extern al organizației. Aduceți exemple în baza organizației din care faceți parte.
3. Analizați organigramele <http://ltfloresti.educ.md/granturi/>, <https://eminescufalesti.wordpress.com/organigrama/>. Selectați una la dorință. Propuneți sugestii de îmbunătățire a organigramei.
4. Elaborați organigrama instituției de învățământ în care activați.
5. Explicați de ce structura organizatorică a unității de învățământ este de tip ierarhic-funcțională.

6. Argumentați de ce mărimea organizației determină structura organizatorică a ei.
7. Orice formă de activitate umană organizată este o organizație?
8. Ce a fost mai întâi, organizația sau organizarea?
9. Ce importanță practică are pentru un manager cunoașterea similarităților dintre organizații? Dar cunoașterea aspectelor specifice?
10. Elaborați „Cartea de identitate” a organizației în care activați. Dovediți că este organizație. Dovediți că este instituție. Accentuați identitatea organizației. Adunați informații despre istoria organizației. Indicați: numele organizației, câmpul de acțiune, data fondării organizației, membrii, structura, lista în ordine cronologică a evenimentelor din afara organizației, dar care au avut influența asupra ei.
11. Formulați 1-5 argumente pentru a demonstra că școala este un „pilon al comunității”.
12. Aplicați Metoda celor 5 Why (De ce?) pentru afirmația: Dezvoltarea profesională a personalului determină dezvoltarea organizațională. De ce? 2. Pentru că ... De ce? 3. Pentru că ... De ce? 4. Pentru că ... De ce? 5. Pentru că ... De ce?
13. Aplicați Metoda 5 How (Cum?) pentru afirmația: Procesul managerial trebuie îmbunătățit continuu. Cum? 2. Trebuie să ... Cum? 3. Trebuie să ... Cum? 4. Trebuie să ... Cum? 5. Trebuie să ... Cum?
14. Aplicați Metoda 6 W. Răspundeți la următoarele întrebări: Wer/Cine? Was/Ce? Warum/De ce? Wie/Cum? Wann/Când? Wozu/În ce scop?
15. Comentați următorul text: A fost odată ca niciodată patru oameni, binecunoscuți dumneavoastră după numele lor: Fiecare, Cineva, Oricine și Nimeni. Aveau de făcut o treabă importantă și Fiecare a fost rugat să o facă. Fiecare

era sigur că Cineva va face treaba. Oricine putea să o facă, dar Nimeni nu a făcut-o. Atunci, Cineva s-a supărat foarte tare pentru că Fiecare trebuia să o facă. La rândul său, Fiecare a crezut că Oricine putea să facă treaba, dar nici unul nu și-a dat seama că Nimeni nu va face nimic. Totul s-a încheiat lamentabil: Fiecare l-a acuzat pe Cineva că Nimeni nu a făcut ceea ce Oricine putea să facă.

16. Comentați schema:



CAPITOLUL II. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Obiective:

- Identificarea caracteristicilor definitorii ale culturii organizaționale;
- Argumentarea importanței dezvoltării culturii organizaționale;
- Aplicarea instrumentelor de identificare a tipului de cultură organizațională.

Conținuturi:

- 2.1. Cultura organizațională – note definitorii
- 2.2. Componentele culturii organizaționale
- 2.3. Tipologia culturii organizaționale
- 2.4. Specificul culturii organizaționale într-o instituție școlară
- 2.5. Dezvoltarea culturii organizaționale

Concepte-cheie:

- cultură organizațională, subcultură, cultură managerială.

2.1. Cultura organizațională – note definitorii

Orice organizație are o cultură proprie, care reflectă istoria ei, modul de abordare a problemelor, practicile și stilul de conducere. Organizația în ansamblul ei are în vedere satisfacerea unor anumite trebuințe (nevoi) ale societății prin atragerea și utilizarea de resurse. Valorificarea acestora în cadrul instituției de învățământ conduce la realizarea produsului educației: omul și personalitatea sa.

Inițial organizațiile erau orientate spre eficiență și productivitate, pe când resursa umană era văzută ca instrument în realizarea obiectivelor stabilite. Astfel ca reacție critică la modelul raționalist al organizației la sfârșitul anilor 80 a început să fie studiată *cultura organizațională*, care poate fi definită pornind doar de la factorul uman, deoarece anume oamenii sunt cei care dau naștere unei culturi în organizație.

Termenul de cultură organizațională a fost lansat inițial de către A. Jay, care menționa „este cunoscut de ceva timp despre organizații că sunt instituții sociale cu obiceiuri și tabuuri, ele sunt instituții politice, autoritare și democratice, pacifiste și războinice, liberale și paternaliste” [apud 13, p. 17].

E. Goffman (1959) prin cercetările efectuate a fundamentat două abordări ale culturii organizaționale: *individualistă* și *holistă* [apud 17, p. 45]. În analiza individualistă a culturii organizaționale Goffman pornește de la elementele comportamentale stabile și frecvente. Fiecare individ prin mesajele verbale și nonverbale manipulează o anumită simbolică, își joacă un anumit rol. Goffman numește acest joc „managementul impresiilor” prin care fiecare individ își afirmă propriul eu și participă la construirea *climatului organizațional*. Din perspectiva holistă, ansamblul modelelor comportamentale depășesc cadrul individual și combinându-se, completându-se crează *cultura organizațională*.

V. Anghelache definește cultura organizațională ca „un modus vivendi, un fel de a fi al școlii, reflectând temperamentul organizațional al acesteia. Ceea ce face diferența între temperamentul școlii și temperamentul uman este tocmai posibilitatea de modelare, de reconstrucție a celui dintâi. Cultura organizațională nu este un dat, ci o dimensiune aflată într-o permanentă dinamică. Ea reflectă și se reflectă în performanțele organizației, în capacitatea acesteia de raportare la cultura socială” [2, p. 21].

M. Mălureanu consideră că cultura școlii reprezintă „ansamblul subculturilor membrilor organizației, și cum relația educațională este una de tip asimetric datorită plasării pe poziții diferite a profesorilor și elevilor, este evident faptul că se pot dezvolta subculturi diferite și chiar conflictuale la nivelul instituției școlare” [19, p. 23].

L. Sabău consideră că cultura organizațională constituie „sistemul de simboluri, tradiții, ritualuri, valori și

norme de comportament împărtășite de cea mai mare parte a personalului unei organizații, modul de gândire și de acțiune, care stă la baza activității organizaționale, modalitatea de integrare internă și de adaptare la mediul extern” [30, p. 51].

S. Cristea abordează interdisciplinar conceptul de cultură organizațională „prin raportare la două fenomene psihosociale:

1. *fenomenul de adaptare a organizației școlare* la:

- ✓ mediul social-economic, social-politic, social-cultural, la cerințele actuale și de perspectivă ale acestuia;
- ✓ scopurile instituționalizate la nivel de politică socială, exprimate explicit în termeni de acțiuni necesare în plan macrostructural sau (și) microstructural;

2. *fenomenul de valorificare a climatului școlar*, în funcție de:

- ✓ normele imperative care țin doar de un sistem închis, controlat paternal;
- ✓ normele orientative care țin de sistem deschis, evaluabil, autonom” [14, p. 58].

A. Gherguț consideră că „cultura organizațională se referă la tot ceea ce înseamnă standarde colective de gândire, atitudini, valori, convingeri, norme și obiceiuri care există într-o organizație și care constituie etosul acesteia”, iar o cultură organizațională puternică este „aceea în care există un atașament puternic față de valorile și principiile organizației din partea membrilor care o compun. ... Oamenii ... nu au nevoie de îndemnuri suplimentare, acceptă necondiționat regulile jocului” [16, p. 28].

Cultura organizațională există indiferent de organizație, este cea care leagă organizația într-un lanț de semnificații tacite și oferă înțelesuri specific umane tuturor activităților și proceselor organizaționale. În același timp ea este factorul de rezistență cel mai important în orice demers de schimbare, indiferent de anvergura acestuia.

V. Anghelache reprezintă grafic relația dintre misiunea, viziunea și cultura organizației.

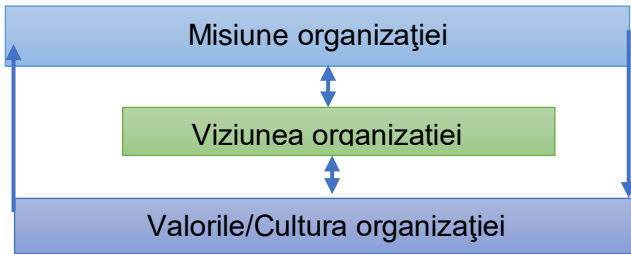


Figura 2.1. Relația misiune, viziune și cultura organizației [2, p. 52]

I.O. Pânișoară (2005) evidențiază următoarele *caracteristici* ale culturii organizaționale:

- ✓ Definește granițele organizaționale;
- ✓ Face organizația distinctă față de alte organizații;
- ✓ Conferă simțul identității și al solidarității printre angajați;
- ✓ Reunește oamenii pentru a coopera, generează implicare organizațională;
- ✓ Crește stabilitatea angajaților pe posturile lor prin însușirea valorilor organizației;
- ✓ Ajută la direcționarea individului în interiorul organizației;
- ✓ Rezolvă contradicții care pot apărea în lipsa ei;
- ✓ Structurează comportamentele, atitudinile în interiorul organizației, dezvoltând sistemul de norme și asigurând aplicabilitatea acestora [apud 30, p. 15].

V. Anghelache remarcă următoarele *limite ale culturii organizaționale*:

- ✓ Predispozează la conformism și obediență din parte indivizilor, pentru a fi acceptați la nivelul organizației;
- ✓ Anulează/diminuează personalitatea individului în favoarea personalității organizației;
- ✓ În cazul în care, între aspectele vizibile, afișate ale culturii organizației și aspectele sale invizibile discrepanțele sunt

mari, atunci putem vorbi de un grad scăzut de „maturizare” a organizației respective [2, p. 156].

Cultura organizațională nu se formează în mod artificial sau întâmplător, ci este rezultatul activității practice, interacțiunii dintre membrii organizației și ca un răspuns la problemele ce apar în mediul intern și în cel extern. Un rol important în formarea și schimbarea culturii organizaționale îl au conducătorii organizației, care acceptând anumite valori le promovează în colectiv. Fiecare organizație reprezintă atât un univers structural și tehnologic, cât și un univers cultural. Fiecare organizație are elementele ei și își exprimă în mod diferit componentele culturii.

Analizând cele mai semnificative definiții ale culturii organizaționale, V. Cojocaru a concluzionat următoarele:

- ✓ *Cultura este creată* în mod activ prin acțiunile oamenilor din organizație și nu este „dată”;
- ✓ *Cultura este implicită* în mintea membrilor organizației și există ca o percepție sau ca o definiție social acceptată;
- ✓ *Cultura este împărtășită*, se referă la standardele agreeate și acceptate de comportament, la valori și convingeri, este „cleiul” social care ține organizația împreună;
- ✓ *Cultura este transmisă* noilor membri din organizație printr-un proces de integrare socială;
- ✓ *Cultura este o atmosferă* și se referă la „cum e să lucrezi în această organizație”;
- ✓ *Cultura reprezintă modele de comportament*, care se referă la „cum se fac lucrurile pe la noi” [9, p. 55].

O organizație se deosebește de alta prin cultura organizațională, apariția și dezvoltarea căreia este influențată de următorii factori:

Factori externi sunt generați de contextul social:

- ✓ *Cultura națională* include modul de a gândi, educația, religia;

- ✓ *Tehnologiile* solicită o specializare mai profundă a angajaților;
- ✓ *Factorii juridici* generează valori sau nonvalori legate de corectitudine;
- ✓ *Mediul ambiant* receptează organizația conform tipului său.

Factori interni sunt generați de viața internă a organizației:

- ✓ *Istoria și tradiția organizației* influențează existența organizației prin valorile și concepțiile care au fost promovate de-a lungul timpului;
- ✓ *Dimensiunile organizației* cu cât este mai mare cu atât se nasc mai multe conflicte între subculturile existente;
- ✓ *Modalitățile de integrare și recrutare a personalului* asigură o integrare eficientă a personalului nou angajat;
- ✓ *Membrii organizației* fiind diferiți dezvoltă comportamente diferite.

Factorii nominalizați influențează într-un mod unitar cultura organizațională, astfel nu putem evidenția importanța unuia sau altuia.

Importanța culturii organizaționale în activitatea eficientă a unei organizații poate fi argumentată prin funcțiile pe care le exercită. Propunem în continuare descrierea sintetică a celor mai relevante **funcții** identificate de unii cercetători:

Funcția cognitivă concentrează în sine experiența socială a grupului. Cultura are capacitatea de a acumula cunoștințele despre modul de efectuare a activității, face posibilă cunoașterea caracteristicilor acesteia. Cunoștințele membrilor organizației sunt extrem de importante în realizarea scopurilor și obiectivelor organizației.

Funcția axiologică asigură păstrarea și transmiterea valorilor și tradițiilor organizației. Sistemul de valori formează la om anumite orientări valorice. Omul evaluează acțiunile, relațiile sociale după anumite criterii valorice. Păstrarea și

transmiterea valorilor și tradițiilor organizației devine importantă când se schimbă generațiile în cadrul organizației.

Funcția de menținere a unui model sociocultural moral pozitiv este necesară atunci când valorile și normele de comportament specifice unei anumite societăți intră în contradicție cu obiectivele organizației.

Funcția de integrare a angajaților în cadrul organizației asigură formarea identității organizației, formează imaginea de „noi” colectiv, conturează opinia comună armonizând interesele individuale cu cele colective. Interesele membrilor sunt sintetizate ceea ce permite fiecărui membru să conștientizeze scopurile organizației, să aibă o viziune clară despre ea, să se simtă o parte a unui sistem. Această funcție este continuă și nu se limitează doar la membrii noi veniți în organizație. Menținerea integrității culturale previne apariția conflictului în organizație.

Funcția de direcționare a salariaților în vederea realizării obiectivelor organizației, cea mai dinamică, dificilă și complexă funcție a culturii organizaționale, constă în orientarea corectă a potențialului uman în procesul de realizare a activității organizațiilor în vederea realizării scopurilor înaintate. Această funcție asigură adoptarea anumitor comportamente organizaționale.

La rândul său V. Anghelache identifică 3 funcții ale culturii organizaționale:

Funcția normativă, de reglare a comportamentelor și atitudinilor, constituindu-se într-o posibilă grilă de evaluare a acestora și de rezolvare a conflictelor;

Funcția motivațională de susținere a cooperării și relațiilor interpersonale;

Funcția psiho-socială, prin care indivizii și organizația își construiesc propria identitate în raport cu ceilalți sau cu mediul [2, p. 156].

2.2. Componentele culturii organizaționale

R. Draft oferă o abordare bazată pe simbol a componentelor culturii organizaționale comparând cultura organizațională cu un aisberg compus din două părți.

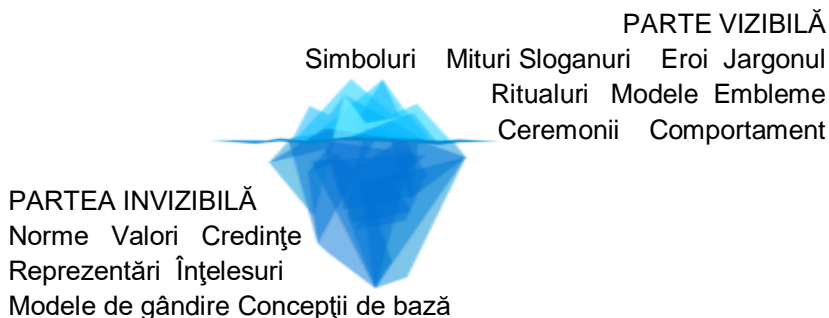


Figura 2.2. Componentele culturii [apud 30, p. 58]

Simbolurile și sloganurile exprimă în imagini simple și cuvinte puține setul de valori fundamentale și personalitatea organizației. De exemplu nu ne este indiferent dacă practicăm un învățământ informativ (cu accent pe transmiterea informației) sau un învățământ formativ (cu accent pe formarea de deprinderi și competențe). Impactul simbolurilor și sloganurilor este enorm putând determina opțiunea elevilor sau a sponsorilor.

Ritualurile și ceremoniile sunt „manifestări ale vieții de grup, care se exprimă prin acțiuni ce se repetă, urmăresc realizarea consensului și răspund nevoii de apartenență a indivizilor” [23, p. 30]. Ritualurile și ceremoniile exprimă și întăresc valorile promovate de către organizația respectivă. La nivelul școlii acestea sunt dedicate premierii elevilor și cadrelor didactice, începutului sau sfârșitului anului școlar (Ziua profesorului, Primul sunet, Ultimul sunet, Anul Nou, Paștele).

- ✓ *Ritualurile de trecere* – marchează asumarea unor noi roluri sociale (ex. numirea noilor veniți în școală). În organizațiile unde noii veniți sunt primiți printr-o ceremonie domină coeziunea colectivului. Într-o școală unde noii veniți sunt tratați cu indiferență, domină dezbinarea.
- ✓ *Ritualurile și ceremoniile de întărire* – constituie o categorie importantă și au rolul de a întări statutul unei persoane în organizație (ex. acordarea publică a unor premii în funcție de calitatea demersului educațional și a relațiilor umane).
- ✓ *Ritualurile și ceremoniile de integrare* – au ca scop creșterea coeziunii organizației (ex. mesele ce au loc cu diferitele ocazii, excursii, etc.).
- ✓ *Ritualurile și ceremoniile de reînnoire* – caracterizează organizațiile de succes și sunt importante pentru construirea identității unei instituții (ex. participarea în comun la diferite activități de formare continuă).

Miturile și eroii sunt elemente ce pot furniza informații relative despre cultura unei organizații (ce întâmplări sunt relatate noilor veniți, cine sunt personajele principale, cum sunt ele relatate pentru a stabili valorile profunde ale unei școli). Miturile întruchipează ideile culturale ale membrilor despre organizație. Miturile servesc drept instrumente utile pentru justificarea practicilor care deși sunt nepedagogice, totuși sunt aplicate.

Modelele comportamentale – pot releva de asemenea, elementele „profunde” ale culturii. De exemplu: modul în care este salutat directorul indică stilul managerial și modul în care conducerea și colectivul se percep reciproc; modul în care sunt abordate cererile educabililor indică centrarea pe „client” sau pe „prestator”; modul în care se îmbracă profesorii într-o școală sau atitudinea față de uniformă relevă conservatorismul sau dimpotrivă deschiderea la nou.

Jargonul poate oferi o imagine asupra nivelului de profesionalizare a personalului și a altor componente ale culturii corporative.

Artefactele sunt acele lucruri observabile ce alcătuiesc baza tehnico-materială – arhitectura, designul, vestimentația, tehnologiile.

Valorile împărtășite de membrii organizației determină misiunea organizației, sunt reflecții ale presupuzițiilor.

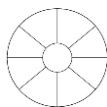
Normele se materializează în reguli. Normele se constituie pe baza credințelor și valorilor acceptate de toți angajații. Normele sunt observabile și deci concrete.

Presupuzițiile de bază sau credințele au la bază concepția generală despre om și societate. Credințele oamenilor cu privire la adevăr, realitate, societate ș.a. sunt abstracte și acționează involuntar, iar cultura se manifestă la acest nivel colectiv. Deși gradul de abstractizare este înalt, ele au cea mai mare influență asupra membrilor organizației.

2.3. Tipologia culturii organizaționale

Literatura de specialitate oferă o gamă largă de modele ale culturii organizaționale. Fiecare model identificat într-o anumită organizație are atât avantaje, cât și dezavantaje, fapt ce nu permite nominalizarea exactă a celui mai reușit model.

Modelul Charles Handy (1985) a fost elaborat în urma analizei școlilor din Marea Britanie. Autorul propune patru tipuri de cultură organizațională:



1. **Cultura puterii (pânza de păianjen)**

Această cultură are o sursă centrală de putere cu raze de putere, sau influență, emanând din ea. Organizația lucrează în principal pe bază de precedent și anticiparea dorințelor și deciziilor sursei centrale de putere. Există puține reguli și proceduri, iar controlul este exercitat de

figura centrală fie prin selectarea de oameni cheie fie prin „convocări” la centru. Această cultură este rapidă în reacții la schimbările din mediu, dar depinde din greu de calitatea figurii centrale și în consecință suferă de probleme de succesiune. Atmosfera în asemenea organizații este dură, predominând ritualurile de umilire, diferențiere și degradare.



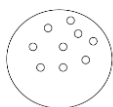
2. Cultura de roluri (templu)

Această cultură se bazează pe logică și rațiune. Organizația este coordonată de un grup restrâns de manageri de vârf care formează baza templului. În această cultură rolul este mai important decât persoana care deține postul. Indivizii sunt selectați în conformitate cu specificul posturilor, având atribuții clare, fișa postului fiind mai importantă decât persoana care ocupă acest post. Această cultură este adecvată mediilor stabile și schimbărilor tehnologice lente. Valorile sunt imprimate de „acoperișul” templului și promovează disciplina și respectarea procedurilor și regulamentelor de ordine. Promovarea se realizează încet și sunt întâlnite mai ales ritualuri de diferențiere și mai puțin cele integratoare.



3. Cultura de sarcini (rețea)

Accentul aici se pune „ducerea sarcinii la bun sfârșit”, și în consecință această cultură caută să adune resursele adecvate, oamenii potriviți de la nivelul potrivit din organizație, și să-i lase să-și facă munca/sarcina. Forma principală a puterii este o „putere a expertului” larg dispersată și cultura este tipizată de un ethos al echipei. Această cultură este extrem de adaptabilă și flexibilă. Favorizează stabilirea unui climat cald, prietenos. Se promovează creativitatea, spiritul de echipă și prioritatea obiectivelor comune în fața celor individuale. Distribuirea sarcinilor se face potrivit potențialului intelectual și profesional al indivizilor;



4. Cultura de persoane / existențială (roi)

Este rar întâlnită în stare pură și se bazează pe valorificarea din plin a membrilor organizației. Într-un asemenea tip cultural, individul are un rol central, predomină obiectivele și interesele individuale, iar valorile sunt individualiste și strict legate de performanță. Membrii fac „ceea ce știu mai bine” și au un atașament redus față de organizație. Rolul managerului se limitează la coordonarea activităților.

Cât de asemănătoare n-ar fi școlile nu este binevenită absolutizarea tipurilor de culturi din simplul motiv că nu există culturi în stare pură, ci doar predominanța unei culturi față de alta. Succesul organizației depinde de modul în care se combină rolurile, astfel importantă devine diminuarea culturii pe roluri în favoarea culturii de sarcini cu împrumutarea unor elemente din alte culturi.

Cultura puterii: forța de susținere - supraviețuirea

- **Valori:** statut, prestigiu, bogăție, faimă, influență și relații
- **Comportamente:** Solicitudine față de superiori, dominanță față de inferiori, orientare spre recompense și pedepse, accentuarea semnelor distinctive de statut

Cultura regulamentului: forța de susținere - securitatea

- **Valori:** ordine, predictibilitate, raționalitate și eficiență
- **Comportamente:** Impersonalitate, evitarea riscului, respectarea regulilor, accent pe aspectul economic

Cultura performanței: forța de susținere - dezvoltarea

- **Valori:** acțiune, autonomie, eficiență, impact și creativitate
- **Comportamente:** învățare, inovație, schimbare, performanță

Cultura sprijinului: forța de susținere - comunitatea

- **Valori:** Cooperare, receptivitate, grijă față de celălalt
- **Comportamente:** Ascultare, empatie, adaptare, suport, asistență

Figura 2.3. Adaptat după Charles Handy

Modelul multi-nivel al lui Schein

În celebra sa carte, „Organizational Culture and Leadership”, Schein (1985) identifică cinci semnificații cel mai des întâlnite în literatura de specialitate pentru cultura organizațională:

1. Tiparele comportamentale observate în timpul interacțiunilor dintre oameni;
2. Normele care se dezvoltă în grupuri de oameni care muncesc împreună;
3. Valorile dominante îmbrățișate de o organizație;
4. Regulile sociale nescrise de bună conviețuire dintr-o organizație;
5. Sentimentul sau climatul resimțit într-o organizație prin elementele fizice, vizibile.

Integrând toate aceste semnificații, Schein a identificat trei niveluri ale culturii organizaționale: artefacte (elemente fizice, vizibile), valori și asumptii de bază (certitudini):

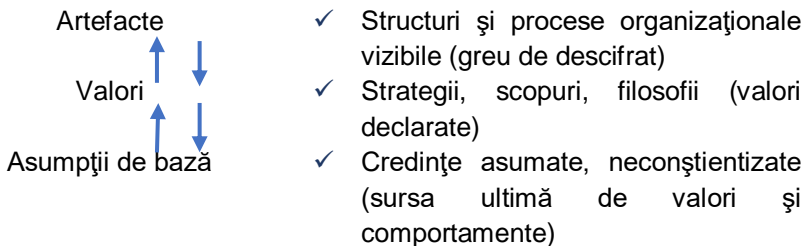


Figura 2.4. Componentele culturii după E. Schein

Schein (1990) a identificat șapte dimensiuni ale culturii organizaționale. El considera că aceste dimensiuni sunt cele mai importante și care scot în evidență cel mai bine fațetele culturii organizaționale.

Tabelul 2.1. Dimensiuni ale culturii organizaționale

Dimensiuni	Întrebări la care se cer răspunsuri
1. Relațiile organizației cu cadrul general în care există și funcționează	Cum acționează o organizație pentru a fi dominantă, în armonie, cum găsim calea de a ne sustrage dominației organizației?
2. Natura activității umane	Este corect pentru oameni să acționeze pentru a fi dominanți/proactivi, armonizatori sau pasivi/fataliști?
3.Natura realității/adevărului	Cum trebuie să definim ce este adevărul și ce nu este adevărat; cum determină adevărul în ultima instanță lumea psihică și socială?
4. Natura timpului	Care este orientarea noastră în ceea ce privește trecutul, prezentul și viitorul, ce tip de unități de timp sunt relevante pentru a-ți conduce viața de zi cu zi?
5. Natura naturii umane	Ce stă la baza existenței omului: bunătatea, neutralismul sau răutatea? Este natura umană perfectibilă?
6. Natura relațiilor umane	Care este cea mai corectă cale pentru a se înțelege unul cu celălalt, pentru a-și împărți puterea și afecțiunea? Este viața o competiție sau o cooperare? Este bine să ne organizăm viața pe principiul individualismului sau a grupului? Cea mai bună autoritate este sistemul autocratic/paternalist sau colegial/participativ?
7. Omogenitate versus diversitate	Este bine ca grupul să fie compus din elemente diverse sau omogene, poate fi individul încurajat în cadrul grupului pentru a fi creativ?

Modelul Daniel Denison Denison (1990) propune patru niveluri ale culturii unei organizații, pornind în sens invers față de E. Schein, și anume dinspre exterior (aspecte vizibile ale culturii) înspre interior (aspecte profunde ale culturii).

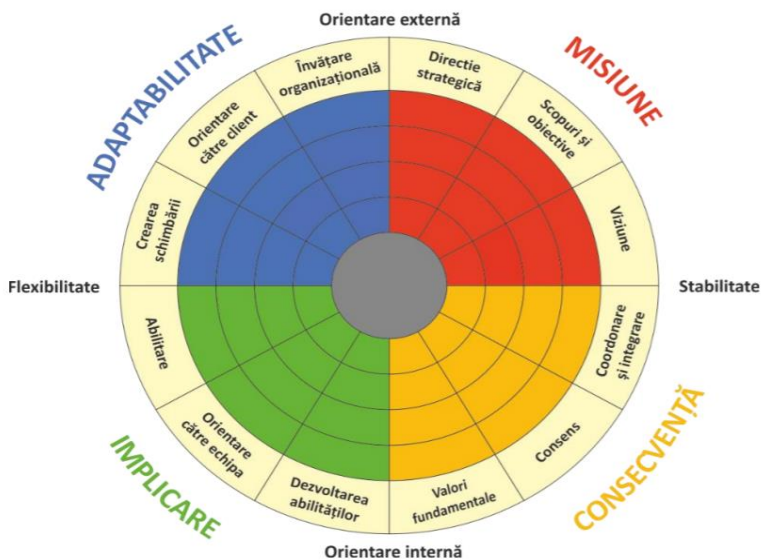


Figura 2.5. Tipologia culturii organizaționale

Acesta identifică un prim nivel de cultură, și anume cea materială în care se regăsesc, ca și în cazul lui Schein, aspecte tangibile ale culturii, precum elemente verbale (limbaj, povestiri, mituri, ritualuri, ceremonii), elemente de comportament și elemente fizice (tehnologie, artă).

Cel de-al doilea nivel al culturii organizaționale este reprezentat de perspective. În cadrul acestui nivel Denison reunește normele și regulile grupului social. Și în acest context ele sunt considerate soluții pentru anumite probleme, parametri de interpretare ale unor situații particulare, comportamente acceptate sau nu în organizație.

Valorile, nivelul trei al culturii organizaționale după Denison, trasează linia acțiunilor și a adevăratelor obiective și idealuri ale organizației, baza de evaluare în judecata oamenilor; ele reprezintă standarde ale organizației, împărtășite de membrii acesteia. Ultimul nivel al culturii organizaționale face referire la prezumpții/presupoziții/modele predictive.

În perspectiva lui Denison, acestea au în vedere credințele pe care membrii organizației le au despre ei înșiși, despre ceilalți membri din comunitate, relațiile cu aceștia și totodată despre natura organizației în care își desfășoară activitatea.

Modelul lui Denison distinge patru dimensiuni ale culturii organizaționale, fiecare cuprinzând trei trăsături:

1. *Implicarea* – legată de sentimentul de proprietate și de responsabilitate. Trăsături:
 - ✓ Împuternicire: angajații au autoritate, inițiativă și capacitatea de a-și administra propria activitate;
 - ✓ Orientarea înspre munca în echipă: organizația se bazează pe eforturile echipei;
 - ✓ Dezvoltarea abilităților: organizația investește în dezvoltarea competențelor angajaților.
2. *Consistența* – indivizii din cadrul organizației sunt extrem de angajați, există anumite valori cheie centrale, o metodă distinctă de a face afaceri, o tendință de a promova din interior și un set clar de norme. Trăsături:
 - ✓ Valorile de bază: un set comun de valori;
 - ✓ Consens: atât consens general cât și capacitatea de a reconcilia diferențele care apar;
 - ✓ Coordonare și integrare: unități diferite pot lucra împreună.
3. *Adaptabilitate* – a răspunde la semnalele externe, cerințele clienților și capacitatea de schimbare. Trăsături:
 - ✓ Crearea schimbării: capacitatea de schimbare;

- ✓ Orientarea către client: organizația reacționează și anticipează nevoile clienților;
 - ✓ Învățarea organizațională: organizația se axează pe cunoaștere și inovare.
4. *Misiune* – angajații știu de ce lucrează precum și importanța muncii lor. Trăsături:
- ✓ Direcție strategică: strategia este clară tuturor;
 - ✓ Scopuri și obiective: un set clar de scopuri și obiective ghidează activitatea tuturor;
 - ✓ Viziune: organizația are o viziune comună cu privire la viitorul organizației.

Se pot observa în figura de mai sus cele două axe: intern-extern și flexibil-stabil. Credințele și asumțiile reprezintă nivelurile organizaționale mai profunde ale lui Schein, mai dificil de măsurat, dar oferind fundamentul pentru comportament, acțiune și practici.

2.4. Specificul culturii organizaționale în instituția școlară

Pentru a înțelege specificul culturii organizaționale a școlii se impune analiza culturii existente la nivelul fiecărei școli, ceea ce este extrem de dificil de realizat.

Caracterizarea culturii școlii, în cele mai multe cazuri, s-a realizat în baza trăsăturilor celorlalte tipuri de organizații, ceea ce considerăm că e o cale greșită.

Faptul că la nivelul școlii nu poate fi delimitată o cultură coerentă, ci doar aglomerări de subculturi articulate de anumite caracteristici comune reprezintă atât o barieră în demersul definirii culturii organizaționale a școlii, cât și o provocare de a pătrunde mai profund în esența fenomenului cercetat. Astfel, în funcție de categoriile de membri ai organizației școlare se conturează 3 nivele ale culturii școlii:

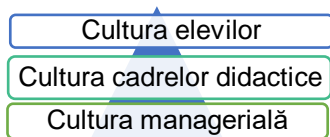


Figura 2.6. Cultura școlii pe nivele

Cultura managerială este specifică directorilor care prin intermediul tehnicilor manageriale valorifică diversitatea culturală în favoarea unității acesteia. Semnificativă în acest sens este expresia lui Schein, care afirmă „Unicul lucru pe care îl fac directorii și care contează cu adevărat este crearea și administrarea culturii”.

Cultura cadrelor didactice reflectă calitatea proceselor de formare inițială și continuă realizate în mediul universitar. În interiorul ei sunt prezente mai multe subculturi predominante statistic: feminină/masculină; a profesorilor formați universitar/prin studii medii; a cadrelor didactice tinere/în vârstă; a cadrelor didactice cu/fără grad didactic; a profesorilor cu studii postuniversitare (masterat, doctorat).

Cultura elevilor este de tip informal, influențată de diversitatea relațiilor ce se dezvoltă în cadrul școlii. Ea se diferențiază și la acest nivel în funcție de grupurile elevilor „tocilari”, „chiulangii”, „deștepți”, „vedete”.

Cultura organizațională a elevilor se poate referi la modul de a vorbi cu colegii, ori cu alte persoane din școală, modul de a se îmbrăca, preferințele muzicale sau pentru anumite jocuri, dar mai ales pentru diverse strategii de adaptare la instituția școlii și pe care elevii și le împărtășesc unii altora sau le dobândesc prin experiență personală. Când intrăm într-o școală sau observăm jocurile din curtea școlii, vedem cum se manifestă această subkultură specifică. Normele care controlează comportamentul membrilor grupurilor de prieteni sunt puternice. Este suficient să se observe conformismul în îmbrăcăminte, gesturi, limbaj și

argou, pentru a se descoperi ce este acceptabil în interiorul grupurilor.

Cultura elevilor se deosebește de cea a cadrelor didactice prin faptul că este predominant informală și implicită. Totuși ea reflectă calitatea culturii cadrelor didactice, în interacțiune cu cea a familiei și a comunității (satului, cartierului, grupului de prieteni etc). În plus, cultura elevilor este generată și de normele formale / informale pe care elevii le respectă la nivelul școlii (legi, statutul cadrelor didactice, statutul elevilor, regulamentul școlii, regulamentul clasei) și al procesului de învățământ (principiile proiectării curriculare, principiile didactice). Evoluția culturii elevilor implică un proces de afiliere sau de interiorizare a normelor școlii, realizabil pe parcursul a trei etape: explorare, confirmare, practicare.

Cultura profesorilor stimulează procesul afilierei elevilor în măsura în care exprimă o dimensiune pedagogică unitară, sintetică, integratoare. Acest lucru are drept consecință formarea competenței psihosociale a elevilor exersată cu ajutorul profesorilor în spațiul didactic și extradidactic al clasei, pe axa succes-insucces școlar, adaptare-inadaptare școlară și socială.

La nivel didactic, cultura pedagogică a profesorilor, unitară și sintetică, interacționează cu „subcultura elevilor”, extrem de diversificată și de divizată ca urmare a diferențelor generate de situația școlară, de calitatea familiei și a comunității locale, de resursele psihologice, cognitive și noncognitive, valorificate sau nevalorificate în învățarea școlară și extrașcolară, individuală și socială.

Specificul culturii organizaționale într-o instituție școlară este determinat de:

- ✓ *profilul organizației* – existența unor profiluri diferite ale școlilor conferă o cultură organizațională diferită în principal prin obiective, conținuturi, strategii și prin elemente de tip simbol – sigle, uniforme;

- ✓ *valorile organizației* – cultura organizațională constă în însumarea valorilor individuale și a valorilor comune ale membrilor grupului;
- ✓ *misiunea școlii* – implică asumarea unei filozofii educaționale proprii; de exemplu, realizarea unui parteneriat funcțional școală-comunitate, care imprimă ritualuri de integrare diferite: sărbătoarea cartierului, mese rotunde cu participarea reprezentanților comunității;
- ✓ *oferta disciplinelor opționale* – tipurile de opționale propuse la nivelul unei instituții școlare determină și o anumită cultură organizațională prin dezvoltarea culturii profesionale;
- ✓ *activități extrașcolare*;
- ✓ *cultura managerială*;
- ✓ *segmentele socioculturale din care fac parte elevii* – în funcție de mediul din care provin elevii se dezvoltă microculturi ale claselor;
- ✓ *proiectele educaționale finanțate din alte surse decât cele ale MECC*.

2.5.Dezvoltarea culturii organizaționale

Majoritatea specialiștilor acceptă ideea de schimbare a culturii școlii. Pornind de la faptul că școala își construiește cultura prin raportare la cultura societății este firesc ca odată cu schimbările externe să se producă și schimbări interne. Un rol important în schimbarea culturii organizaționale o au managerii, care acceptă anumite valori și le promovează în colectiv.

Preocuparea pentru cultură este ceva continuu, nu se face într-o perioadă anumită sau urmărind vreo regulă, este un proces de dezvoltare continuă și din experiență, cu cât oamenii care se preocupă mai mult de acest subiect cu atât mai mult îl descoperă.

Cultura organizațională este sensibilă la schimbările produse la nivelul politicilor educaționale. L. Stog arată relația dintre politicile educaționale și cultura organizațională [34, p. 42].

Tabelul 2.2. Influența asupra culturii organizaționale

Elemente de politică	Implicațiile politice educaționale asupra dezvoltării culturii organizaționale
Reglementări legislative	<ul style="list-style-type: none"> • Școala este un domeniu public și buna sa funcționare este reglementată prin legi care determină anumite reguli de conducere; pe baza acestora se elaborează în fiecare instituție regulamente de ordine interioară care generează anumite comportamente individuale și de grup; acestea conduc la formarea unor tipuri de relații specifice organizației.
Autonomia instituțională	<ul style="list-style-type: none"> • Școala are posibilitatea de a decide cum să folosească resursele financiare repartizate; • Școala poate stabili proceduri prin care să se promoveze colaborarea dintre profesori, manageri în luarea deciziilor, precum și o mai largă deschidere spre dialog cu comunitatea; • Autonomia încurajează inovația (se pot iniția proiecte de tipul școală-comunitate care să devină tradiție pentru organizație).
Comunicarea interinstituțională	<ul style="list-style-type: none"> • Relații și parteneriate cu alte instituții școlare, organizații guvernamentale și nonguvernamentale, care implică realizarea unor activități formale, nonformale și informale.
Cercetarea educațională	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea unor programe proprii de cercetare poate crea specificul unei școli, pot evidenția persoanele inovatoare ale instituției care în timp pot deveni „eroii” organizației.
Programe educaționale	<ul style="list-style-type: none"> • Instituția de învățământ are posibilitatea să-și alcătuiască propriul curriculum care include proiectul școlii, posibilitatea de a alege un

	<p>număr mai mic sau mai mare de ore la o disciplină, de a-și selecta și concepe propriile programe opționale, toate acestea permit individualizarea școlilor și crearea unei personalități distincte a acestora.</p>
<p>Utilizarea resurselor umane</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modul de utilizare a resurselor umane influențează în cea mai mare măsură specificul instituției, deoarece cultura organizațională este determinată în principal de factorul uman: experiențele cadrelor didactice, activitățile pe care le desfășoară în organizație, cultura individuală sunt elemente care fundamentează cultura organizațională; • Cultura organizațională nu se poate dezvolta unitar dacă nu există și o cultură managerială puternică prin care accentul să cadă pe cooperarea intra/intergrupală, gestionarea situațiilor de criză, a climatului.
<p>Gestionarea și repartizarea resurselor financiare și materiale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionarea ineficientă a resurselor financiare și materiale poate conduce chiar la un blocaj educațional, ceea ce solicită soluții manageriale de schimbare, modernizare, restructurare; • Fiecare profesor, după concepția și stilul său managerial, va contribui la o anumită dotare, amenajare pentru a crea condiții optime procesului didactic; • Datorită gestionării eficiente a resurselor financiare, unele școli au introdus noi tehnologii informaționale în procesul educațional, experimentând modalități cu totul noi de învățare (învățământul la distanță, navigarea pe Internet, învățarea asistată de calculator) ceea ce le conferă un statut aparte în raport cu alte instituții similare.

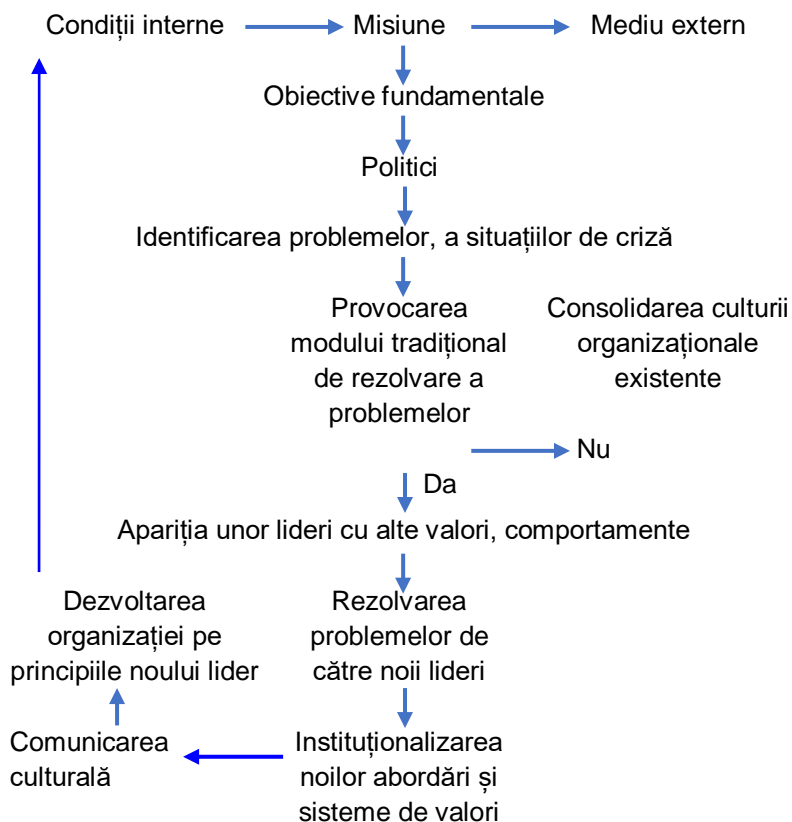



Figura 2.7. Un model de dezvoltare a culturii organizaționale

Fiecare instituție de învățământ își găsește propria cale de formare a unei culturi organizaționale performante. Managerii pot să sporească potențialul celor ce învață, să inițieze măsuri ce motivează mintea și inima profesorului, elevilor, cu impact benefic asupra întregii comunități; să amplifice elementele pozitive ale culturii organizaționale, care promovează valorile; să activeze în baza tradițiilor și valorilor existente, fiind, totodată, deschiși spre nou; să socializeze personalul proaspăt angajat, în sensul împărtășirii reciproce a valorilor; să utilizeze istoria, pentru a fortifica valorile și tradițiile instituției.

Activități de învățare

1. Formulați 1-5 argumente pro sau contra posibilității conducerii culturii organizaționale.
 2. Argumentați dacă este sau nu posibilă crearea culturii după un model planificat.
 3. Argumentați dacă este sau nu posibilă crearea unei culturi organizaționale universale.
 4. Metafora este un mijloc de analiză util pentru a defini cultura organizațională dintr-o școală. O imagine potrivită în viziunea lui C. Geertz ar fi „o caracatiță ale cărei tentacule sunt larg separate și slab unite între ele la nivel nervos și cu ceea ce la o caracatiță înlocuiește creierul. Este o entitate viabilă, care nu poate fi învinsă într-un fel, deoarece reușește între timp să se rotească și să se protejeze”. Propuneți o metaforă potrivită organizației școlare în care activați. Argumentați.
 5. Comentați desenul. De ce credeți este deseori utilizat pentru a prezenta cultura organizațională?
- 
6. Realizați în organizația în care activați un studiu în baza chestionarelor de evaluare a culturii organizaționale (vezi anexele 1-2). Prezentați rezultatele obținute.
 7. Descrieți 1-3 factori care au determinat cultura organizațională a instituției în care activați.
 8. Formulați 1-5 întrebări care ar ghida cercetarea fenomenului culturii organizaționale.
 9. Caracterizați subculturile existente în organizația din care faceți parte.
 10. Enumerați valorile organizației din care faceți parte. Pe care le considerați a fi dezirabile? Pe care considerați că trebuie să le înlocuiți sau modificați?
 11. Caracterizați elementele culturii manageriale din instituția în care activați.

Element	Manifestări concrete
Simboluri	
Sloganuri	
Ritualuri și ceremonii	
Eroi	
Modele comportamentale	
Jargou	

12. Caracterizați rolul managerului în dezvoltarea /schimbarea culturii organizaționale.

13. Identificați funcțiile potrivite pentru diminuarea blocajelor culturii organizaționale. Completați tabelul.

Disfuncționalități ale culturii organizaționale	Funcția
centrare pe valori negative	
fragmentare	
ierarhizare excesivă, birocrăție	
influențe negative din exterior	
individualism exagerat	
conflicte (în sens distructiv)	
ritualuri, ceremonii și tradiții	
stagnare	
lipsa obiectivității	

14. Rezolvați următoarele studii de caz:

- Faceți parte dintr-o organizație în care managerul este puternic, capabil să-și aleagă o echipă bună de lucru. Cu ce tip de cultură organizațională aveți de-a face? Ce puncte slabe îi găsiți?
- Faceți parte dintr-o organizație structurată ierarhic, cu o organigramă bine stabilită bazată pe fișa postului. Cu ce tip de cultură organizațională aveți de-a face? Ce puncte slabe îi găsiți?
- Faceți parte dintr-o organizație în care grupurile de lucru se pot schimba în funcție de sarcină, ierarhia fiind pe planul al doilea. Cu ce tip de cultură organizațională aveți de-a face? Ce puncte slabe îi găsiți?

CAPITOLUL III. CLIMATUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

Obiective:

- Identificarea caracteristicilor definitorii ale climatului organizațional;
- Argumentarea importanței climatului organizațional în asigurarea performanțelor;
- Aplicarea instrumentelor de identificare a factorilor climatului organizațional.

Conținuturi:

- 3.1. Climatul organizațional - precizări conceptuale
- 3.2. Climatul și cultura organizațională
- 3.3. Dimensiunile climatului organizației școlare
- 3.4. Optimizarea calității climatului organizației școlare
 - 3.4.1. Tehnici de identificare a priorităților în câmpul optimizării calității vieții școlare
 - 3.4.2. Indicatori pentru dezvoltarea unui climat pozitiv al școlii

Concepte-cheie:

- cultură organizațională, climat organizațional.

3.1. Climatul organizațional - precizări conceptuale

Performanțele membrilor unei organizații sunt influențate într-o oarecare măsură și de climatul în care ei își desfășoară activitatea. Climatul este un concept cu o semantică largă, a cărui dezvoltare este influențată de structura formală și informală a organizației, de personalitatea participanților, dar și de practicile manageriale.

Cercetarea climatului organizațional dintr-o organizație permite identificarea stării de spirit și percepțiilor angajaților determinate de modul în care funcționează organizația respectivă. Analiza climatului organizațional este utilă în diagnoza și schimbarea organizațională.

Climatul organizațional este un rezultat al percepțiilor

angajaților, 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.

M. Zlate a propus următoarea definiție a termenului „totalitatea caracteristicilor sociale și umane ale organizației ca sistem complex: practicile de luare a deciziilor de-a lungul ierarhiei, funcționarea organelor colective de conducere, realizarea funcțiilor sociale ale întreprinderii, atmosfera generală de stimulare a performanțelor de muncă și a participării la conducere, relațiile de cooperare între colectivele de muncă, între secții, servicii, ateliere, birouri” [42, p. 205].

Czitrom definește pe scurt climatul organizațional ca fiind „produsul confruntării așteptărilor subiective, socialmente constituite, ale angajaților, cu condițiile obiective, dar mijlocite tot subiectiv, ale organizației” [apud 5, p. 98].

În opinia lui D. J. Cherrington, climatul organizațional exprimă „starea de spirit a personalului ce tinde să prevaleze într-o anumită perioadă, reflectare atât a culturii organizaționale, cât și a evoluțiilor recente ale organizației” [apud 5, p. 99].

M. Vlăsceanu consideră climatul „un ansamblu de factori sau variabile care influențează activitatea și comportamentul membrilor individuali și unitățile funcționale ale organizației, reguli și reglementări, constrângeri organizaționale sau de mediu, strategii de luare a deciziilor și de motivare a oamenilor, mijloace de transmitere și de circulare a informațiilor” [39, p. 78]. Oferind o definiție complexă, autoarea vorbește despre un climat general, caracteristic organizației în ansamblu și unul specific fiecărui nivel organizațional sau grup de muncă, ceea ce ar putea fi sinonim cu atmosfera care variază sau domină grupul la un moment dat.

La rândul său, E. Păun definește climatul organizațional prin „ambianța intelectuală și morală care domnește într-un grup, ansamblul percepțiilor colective și al stărilor emoționale existente în cadrul organizației. În concepția autorului menționat, climatul exprimă stările generate de confruntarea dintre așteptările angajaților și condițiile de muncă și de viață oferite de organizație, este o stare de psihologie colectivă, un fenomen de grup, o stare de contagiune colectivă care se obiectivează în ceea ce am putea numi ambianța umană internă a organizației.

Miles (1978) susține că climatul organizațional reprezintă „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 23, p. 115]. Acesta descrie ceea ce E. Păun numește *ethosul* 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” [23, p.117].

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. Așadar, se poate considera climatul 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.

Halpin este unul dintre primii cercetători care au fost preocupați de studiul climatului școlar. El definește acest concept ca fiind „personalitatea școlii care descrie interacțiunile sociale ce au loc între profesori și directori, dar și

între membrii personalului didactic” [apud 41, p. 98].

Mult mai recent, climatul școlii a fost descris ca ansamblul percepțiilor colective ale indivizilor din cadrul organizației, precum și ca o reflecție a culturii organizaționale (Hoy, Tarter și Bliss, 1990). Hoy și Miskel consideră climatul școlii „un set de caracteristici interne, care disting o școală de alta și influențează comportamentul fiecărui membru al acesteia”. Mai târziu, aceștia au definit climatul ca fiind „produsul final al grupurilor școlare – elevi, profesori, administratori – care muncesc pentru a menține echilibrul organizațional” (1987) [apud 37, p. 171].

Hoy, Tarter și Kottkamp au calificat climatul școlii drept „calitatea relativ stabilă a atmosferei școlare care este împărtășită de participanți, care le afectează comportamentul și care se bazează pe percepția colectivă a membrilor organizației” [apud 37, p. 170].

O altă abordare este oferită de Hoy și Forsyth (1986) care definesc climatul școlii drept un „concept general care este direct influențat de către director și care la rândul său afectează motivația și comportamentul cadrelor didactice” [apud 1, p. 222].

Mergând dintr-o școală în alta, se poate constata că o școală „se simte” altfel decât cealaltă. O explicație primară rezultă din diferența dintre climatele celor două școli. Acest fapt l-a îndreptățit pe Norton (1984) să atribuie climatului școlii calitatea de „personalitate colectivă” [apud 37, p. 171].

Freiberg vorbește despre climatul școlii ca despre esența care unește resursele umane din școală pentru a o iubi și pentru a-și dori să fie acolo în fiecare zi. El consideră că acesta reprezintă mediul uman în care profesorii unei școli își desfășoară activitatea. Climatul este precum aerul dintr-o cameră, care ne înconjoară și afectează tot ceea ce se întâmplă în cadrul organizației. Climatul școlii reprezintă în accepțiunea lui Freiberg „calitatea acesteia de a ajuta fiecare

individ să simtă valoarea demnității și a responsabilității, dar și de a-l determina să creadă că se află într-un spațiu care îi aparține” (1999) [apud 34, p. 75].

Așadar, climatul școlii definește calitatea organizației de a crea un loc sănătos pentru studiu, de a orienta elevii și părinții spre împlinirea aspirațiilor, de a stimula creativitatea și entuziasmul personalului didactic.

Climatul organizațional poate fi descris prin:

- *componente afective* (trăirile, temerile, sentimentele pozitive sau negative ale angajaților);
- *cognitive* (opiniile, credințele, anticipările, zvonurile etc.);
- *comportamentale* (implicare, absenteism, proteste etc.) al unui colectiv de muncă.

V. Anghelache analizează climatul organizațional *ca cauză și efect al dezvoltării organizaționale*.

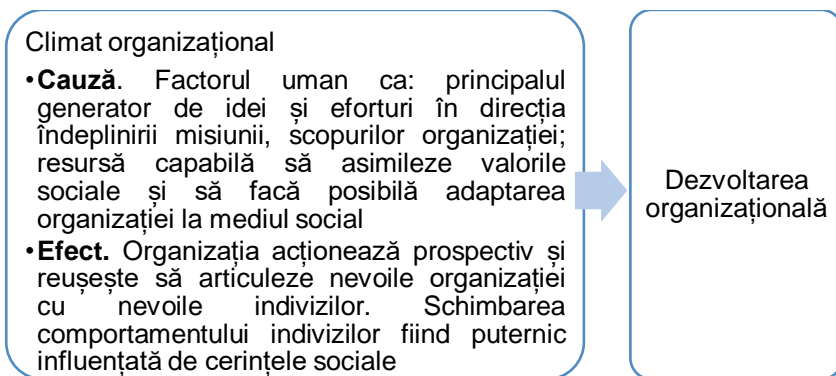


Figura 3.1. *Climatul organizațional ca cauză și efect al dezvoltării organizaționale [2]*

Numeroasele accepțiuni care i-au fost atribuite termenului „climat” îngreunează elaborarea unei definiții care să fie pe deplin acceptată de către specialiști, dar o serie de *caracteristici generale* se pot desprinde:

- ✓ Climatul reprezintă *suma tuturor trăirilor și atitudinilor*

- individuale ale membrilor săi*; el include stările subiective, cele de ordin moral și afectiv, generate de confruntarea dintre așteptările indivizilor și condițiile de muncă.
- ✓ Deoarece organizația conține mai multe niveluri ierarhice, se poate vorbi de un climat general al acesteia, dar și de un climat specific fiecărui grup de lucru. Nu suma climatelor specifice îl determină pe cel general, ci atmosfera care domină la un moment dat în diferite colective mici generează calitatea climatului organizațional. Climatul organizațional *are un caracter generalizat la nivelul întregului grup*, chiar dacă atitudinile unora dintre membrii săi sunt diferite în raport cu anumite aspecte ce determină starea generală a climatului.
 - ✓ „Climatul constituie o *variabilă latentă care se structurează treptat* și care intervine în relația dintre individ și mediul său de activitate” [23, p. 116].
 - ✓ Climatul este un *fenomen care apare numai în cadrul grupurilor*, ceea ce l-a determinat pe Emil Păun să îl considere „o stare de psihologie colectivă” și chiar „o stare de contagiune colectivă” [23, p. 115].
 - ✓ În ciuda dinamicii care poate caracteriza climatul la un moment dat, totuși *stabilitatea este trăsătura specifică acestei variabile*. Este vorba despre o relativă stabilitate a climatului în raport cu factorii care l-au generat. Un anumit tip de climat nu se dezvoltă imediat după apariția unor factori noi, așa cum nici prezența întâmplătoare a unor influențe de scurtă durată nu determină modificarea climatului. Această calitate a climatului de a fi relativ stabil este evidențiată în numeroase studii care abordează fenomenul ca pe o atitudine colectivă, atitudine care are la rândul său caracter de stabilitate, fiind definită drept „o tendință dobândită și relativ stabilă a unui subiect de a reacționa la o situație dată”. În acest context, Emil Păun îi conferă climatului caracter situațional și contextual.

- ✓ O caracteristică specifică climatului este aceea că *acționează la rândul său asupra factorilor ce l-au generat*. El devine astfel o componentă subiectivă a sistemului de interacțiuni ce se stabilesc la nivelul organizației, influențând și modificând acțiunea lor asupra membrilor organizației. Astfel, climatul este și un puternic factor motivațional, putând avea valori pozitive și atunci are rol de susținere, dar și valori negative, în acest caz devenind factor perturbator.
- ✓ *Caracterul subiectiv al climatului* este evidențiat în aproape toate studiile, explicabil prin faptul că „înglobează semnificațiile pe care individul le conferă celor cu care interacționează, ca și diferitelor situații particulare cu care se confruntă” [23, p. 116].
- ✓ *Climatul are un caracter sintetic*, generat de faptul că „este o rezultată a unui ansamblu de factori interni și externi, obiectivi și subiectivi”. Același caracter sintetic este surprins și de către Ion Candrea în definiția pe care o acordă climatului: „un nivel superior de integrare a factorilor interni și externi, obiectivi și subiectivi, care au semnificație pentru grup și care generează o dispoziție psihică relativ stabilizată la nivelul membrilor organizației respective” [23, p. 116].

În *concluzie*, climatul școlii poate fi considerat acea calitate a mediului școlar care este împărtășită de toți membrii organizației, le influențează comportamentul și poate fi descris în termeni de percepții colective.

3.2. Climatul și cultura organizațională

Tentația de a comprima semnificațiile climatului și ale culturii organizaționale într-o singură noțiune, considerându-le identice, a ademenit doar o parte din cercetători. Este doar o simplă aparență. În realitate, cele două noțiuni sunt diferite.

Dacă în cazul culturii organizaționale pot fi ipostaziate anumite norme, ritualuri, ceremonii etc., altfel spus aspecte ușor identificabile și interpretabile, în cazul climatului organizațional avem de-a face mai mult cu o stare de spirit, decât cu elemente palpabile. Cultura organizațională implică un grad sporit de obiectivitate, în timp ce climatul reprezintă o dimensiune eminentamente subiectivă, reperabil mai mult la nivel perceptiv, o stare de spirit ca rezultat a culturii organizaționale. Prin urmare, climatul și cultura organizațională sunt două concepte distincte, aflate într-un raport de simplă dependență.

La prima vedere e dificilă sesizarea diferențelor dintre acești termeni. Denison a reușit să elaboreze un model sintetic care ilustrează principalele diferențe între cele două concepte.

Tabelul 3.1. Analiza comparativă a termenilor: cultură și climat

	Cultură organizațională	Climat organizațional
Tip de abordare	holistică	comparativă
Punct de vedere	analist (prin angajat)	angajat (prin analist)
Metodologie	calitativă și interpretativă	cantitativă și descriptivă
Conținut	valori și simboluri	percepții și atitudini
Surprinde	ceea ce este subsumat, ascuns	ceea ce este exprimat, vizibil
Se referă la	ceea ce este stabil	ceea ce este fluctuant
Discipline	antropologie, sociologie	psihologie, management

Între cele două – *climatul și cultura organizațională* – sunt câteva elemente de similitudine: se referă ambele la mediul social intern al unei organizații; reflectă impactul pe care îl are organizația asupra membrilor ei; vizează ambele concepte multidimensionale stratificate (uneori nefiind clar dacă o anumită dimensiune aparține climatului sau culturii organizaționale), pot fi probate ambele atât prin metode

cantitative (chestionare) cât și calitative (interviuri, observații etc.) de analiză organizațională.

V. Anghelache a propus următoarele note definitorii a termenilor puși în discuție.

Cultura organizațională	Climatul organizațional
<ul style="list-style-type: none">• dimensiune obiectivă (E. Păun, 1999)• presupozii și ideologii împărtășite (Ashfoth, 1985)• perspectiva valorilor și normelelor (Hoy 1990)• perspectivă antropologică (Tarter, 1991)	<ul style="list-style-type: none">• dimensiune subiectivă• percepții împărtășite• perspectiva comportamentului• perspectivă psihologică

Figura 3.2. Relația cultură organizațională – climat organizațional

T. Constantin consideră că dacă cultura organizațională se referă mai mult la aspectele stabile, care dau impresia de continuitate „personalității” unei organizații, climatul organizațional descrie la starea de spirit de moment a angajaților, atitudinile, opiniile și credințele lor „aici și acum”.

Referindu-ne la aspectele definitorii, am putea spune că sintagma de cultură organizațională se referă la dimensiuni care traduc aspecte profunde ale „personalității” unei organizații, condiționate de viziunea și politica pe termen lung a fiecărei organizații, aspecte *stabile în timp*. Prin opoziție, sintagma de climat organizațional face trimitere la *aspectele contextuale*, dimensiunile asociate acestuia depinzând de evaluările ad-hoc („aici și acum”) realitate de către angajați. Aceste elemente sunt *specifice fiecărui colectiv* în parte, se *modifică rapid* în timp în jurul unor valori de bază și sunt *sensibile la modificări* minore ale sarcinilor, relațiilor sau procedurilor organizaționale.

În mod categoric între cele două aspecte organizaționale (climat și cultură) există și alte distincții

evidente: în timp ce cultura organizațională este indusă în cea mai mare parte prin socializare și învățare organizațională (noul intrat în organizație învățând care sunt valorile dominate, ce nu este permis sau ce este tolerat, ce trebuie să facă pentru a fi simpatizat sau a avea succes etc.), climatul organizațional este mai degrabă o reflectare a reacțiilor individuale, formulate ad-hoc față de politicile, procedurile sau deciziile organizaționale, exprimând ceea ce este vizibil în mediul organizațional, ceea ce iese la suprafață în reacțiile, evaluările sau opiniile dominate ale angajaților.

Elementele climatului organizațional sunt primele care surprind schimbarea, atât cea superficială legată de incidente sau crize organizaționale, cât și cea profundă dată de schimbări strategice planificate sau de evoluțiile constante și îndelungate a politicilor și practicilor organizaționale. Mai întâi schimbarea este sesizată printre elementele climatului organizațional după care, dacă este consistentă și definitivă, afectează elementele culturii organizaționale.

3.3. Dimensiunile climatului organizației școlare

La nivelul școlii acționează o serie de factori care împreună influențează performanțele și climatul în interiorul instituției.

Tabelul 3.2. Dimensiuni generale ale climatului educațional

Dimensiuni	Subdimensiuni
Mediul fizic	<ul style="list-style-type: none"> • Resursele materiale disponibile • Organizarea spațiilor de învățare • Siguranța în spațiul școlii
Mediul psihosocial	<ul style="list-style-type: none"> • Relațiile din cadrul școlii (elevi-elevi; elevi / părinți/personal nondidactic auxiliar – profesori; profesori / elevi / părinți / personal nondidactic auxiliar-manager școlar) • Sentimentul apartenenței • Rezultatele elevilor

Dezvoltarea
organizațională

- Formarea personalului didactic și nondidactic
- Dotarea cu materiale noi

O analiză atentă a acestor factori conduce la conturarea unor categorii dimensionale ale climatului psihosocial.

Dimensiunea structurală însumează factorii care reflectă aspecte legate de structura și compoziția umană a școlii. Vârsta membrilor organizației, gradul de omogenitate din punct de vedere al pregătirii profesionale, al intereselor și aspirațiilor, al mediului social de proveniență, dar și proporția dintre numărul de persoane de gen feminin și masculin reprezintă tot atâția factori care pot influența un anumit tip de climat la nivelul școlii. Abordând această problemă a factorilor structurali, E. Păun observă că „structura școlii este determinată de specificul școlii ca organizație birocratică, astfel încât dincolo de delimitările poziționale impuse de reglementările legislative, se dezvoltă o serie de structuri mai flexibile, iar în raporturile dintre membri, ca și cele dintre pozițiile ierarhice se conturează o zonă a informalului, care produce, cel puțin în parte, o debirocratizare a instituției școlare” [apud 5, p. 52]. Este interesant din acest punct de vedere studiul „cancelariei” ca spațiu de promovare a relațiilor informale din cadrul școlii și implicit de influențare a climatului organizațional.

Dimensiunea instrumental-cognitivă include acea categorie de factori fără de care nu s-ar putea atinge obiectivele organizaționale. Din acest punct de vedere sunt importante relațiile funcționale dintre membrii grupului, gradul de cunoaștere interpersonală, dar și condițiile obiective în care se desfășoară activitatea didactică precum mediul fizic, condițiile materiale sau dificultatea sarcinilor. Nu mai puțină importanță trebuie acordată stilului managerial și competențelor liderului formal. Acesta trebuie să urmărească gradul de participare la realizarea sarcinii a tuturor

persoanelor care compun organizația.

Relațiile funcționale dintre factorii implicați în procesul educativ – elevi, educatori, manageri – influențează puternic indicii de calitate ai climatului organizațional. Deși asemenea aspecte ale vieții școlare nu sunt ușor observabile, ele condiționează într-o măsură semnificativă atmosfera mediului școlar. Fiecare dintre tipurile de relații ce se stabilesc la nivelul școlii are o dinamică a ei, bazată pe comunicarea interumană corespunzătoare.

O școală în care există comunicare, în care gradul de convergență și compatibilitate a opiniilor, convingerilor și concepțiilor indivizilor care compun grupul este ridicat, este o școală în care posibilitatea dezvoltării unui climat optim are valori ridicate. Un rol important în acest sens îl joacă promovarea unor tradiții, obiceiuri, norme care compun cultura organizațională. Serbările prilejuite de diferite evenimente, aniversările, activitățile extrașcolare cu tradiție, reprezintă o serie de momente în care membrii organizației pot comunica, se pot cunoaște mai bine și astfel pot contribui la pozitivarea atmosferei din cadrul școlii.

Deși cele mai importante relații la nivelul școlii sunt adesea considerate a fi cele dintre elevi și cadre didactice, relațiile cadru didactic-cadru didactic au un rol instrumental în influențarea calității mediului școlar. Ele sunt până la un anumit punct modele pentru alte tipuri de relații. Acolo unde relațiile dintre educatori au ca suport competențe echivalente și atitudini creative față de educație, acolo se constituie suportul care generează prestigiul unor școli de valoare care se diferențiază de celelalte. Poate fi reluat în acest context subiectul „cancelaria școlii” pentru că aici conversațiile din timpul pauzelor trebuie să fie elevate, de înaltă competență, cu un pronunțat caracter profesional. Un asemenea climat își prelungește influența și asupra relațiilor profesor-elev, și chiar elev-elev. Mediul școlar constituit pe astfel de baze,

fundamentează un climat bogat în valențe formative, care are ca rezultat performanța școlară și profesională.

Nu sunt greu de dedus efectele educative ale unui climat generat de relații cadru didactic-cadru didactic în care nivelul de competență este redus ori este dominat de mari discrepanțe. Un astfel de climat generează o atmosferă din care lipsește respectul, aprecierea și performanța. Situațiile descrise reprezintă extreme ale realității vieții școlare. Între acestea există o multitudine de nuanțe, în cadrul cărora diferențele sunt de grad, ci nu de calitate. Managerul este cel care trebuie să medieze și să optimizeze relațiile funcționale dintre membrii organizației.

Dimensiunea socio-afectivă se referă la acei factori de grup care vizează relațiile de simpatie, antipatie sau indiferență care se stabilesc între elevi, cadre didactice și manageri, în plan vertical și orizontal. Existența subgrupurilor ca rezultat al divizării organizației pe plan afectiv, ca și apariția unor lideri informali la nivelul întregii organizații sau al grupurilor mici, reprezintă un suport pentru tensionarea atmosferei din cadrul instituției. Această tendință este specifică școlilor cu un număr mare de elevi și cadre didactice, dar se poate manifesta la fel de bine și în cadrul organizațiilor mici. Aici intervine rolul managerului care trebuie să orienteze permanent relațiile din cadrul grupului. Acest lucru este posibil în măsura în care gradul de acceptare afectivă a directorului este ridicat.

Dimensiunea motivațional-afectivă include categoriile de factori ce vizează motivarea membrilor organizației pentru performanță. Atitudinile interpersonale ale membrilor săi (respect, apreciere), atitudinea acestora față de școală și față de activitatea pe care o desfășoară, gradul de congruență a intereselor și trebuințelor membrilor grupului, precum și satisfacția sau insatisfacția rezultată din contextul activității în comun în cadrul școlii, influențează climatul

organizațional. Deși se suprapune parțial peste dimensiunea socio-afectivă, acest grup de factori merită a fi tratat separat, datorită rolului important pe care directorul școlii îl joacă în motivarea pentru performanță a membrilor organizației.

Motivarea oamenilor necesită o preocupare din ce în ce mai accentuată în câmpul managementului educațional, deoarece s-a dovedit necesară crearea unui climat motivațional optim la nivelul școlii, climat în care interesele individului să poată fi integrate în cele ale organizației și prin care individul să-și poată satisface cel mai bine propriile scopuri, muncind, de fapt, pentru scopurile școlii. Din punctul de vedere al conducerii unei școli, problema esențială a motivației se referă la „determinarea mijloacelor prin care membrii organizației, fiecare cu propriile necesități și cu propria personalitate, pot fi stimulați să contribuie pozitiv și eficient la îndeplinirea obiectivelor stabilite” [15, p. 108]. Cu alte cuvinte, se caută acele aspecte sau acei factori ai situației profesionale care prezintă importanță pentru indivizi și care le pot produce satisfacții sau insatisfacții.

Există o relație directă între motivație, gradul de satisfacție sau insatisfacție și performanțele individului. În consecință, satisfacția profesională reprezintă starea afectivă a membrilor organizației determinată de măsura în care tendințele motivaționale ale acestora își ating scopul în diverse forme în cadrul instituției. Cu cât acești factori ai mediului profesional sunt mai favorabili, cu atât va crește nivelul satisfacției angajaților și implicit calitatea climatului psihosocial.

Dimensiunea anticipativă implică un ansamblu de factori care, în condiții obișnuite, de stabilitate a organizației școlare, au o pondere redusă în determinarea climatului. Însă, în situații ce implică o anumită incertitudine în ceea ce privește posibilitățile de realizare a sarcinii și condițiile viitoare ale activității, ponderea acestor factori crește considerabil,

determinând moralul acestora în planul trăirilor subiective ale membrilor grupului. În acest sens, M. Vlăsceanu definește moralul ca „o capacitate de mobilizare a resurselor psihofizice ale membrilor organizației în contextul unor situații problematice, pe fondul aprecierii anticipative a forțelor proprii și a posibilităților de a se obține rezultatele scontate” [40, p. 39]. Categoriile de factori care definesc această dimensiune vizează perspectiva organizației și implicit a membrilor ei; existența sau apariția unor stări de: incertitudine, neliniște, conflicte în raport cu situația viitoare a școlii, precum scăderea populației școlare și implicit restrângerea de activitate a cadrelor didactice va determina un climat tensionat, cu efecte negative în planul performanțelor.

3.4.Optimizarea calității climatului organizației școlare

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 rețele 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. 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.

În vederea implementării unui model de optimizare a climatului, managerul trebuie să formeze o echipă centrată pe această țintă strategică. Directorul vine cu experiența și

cunoștințele sale cu privire la structura formală și informală a școlii, dar și cu abilitățile sale manageriale. Profesorii aduc experiența de la catedră și cea conferită de statutul de membru al organizației. Împreună, directorul și profesorii pot avea. O mare contribuție la dezvoltarea și menținerea unui climat optim la nivelul școlii. Și dacă fiecare dintre aceștia cunoaște și înțelege importanța propriului rol, atunci munca în echipă capătă dimensiuni menite să optimizeze atmosfera școlară.

Cele mai multe dintre modelele de optimizare a climatului școlii (Hoy, Wayne și Forsyth Patrick, 2001, Sackney, Larry, 1988) se derulează pe parcursul a cinci etape:

1. *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.

2. *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.

3. *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.

4. *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.

5. *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.

3.4.1. Tehnici de identificare a priorităților în câmpul optimizării calității vieții școlare

Etaple procesului de optimizare a climatului necesită anumite intervenții din partea celor ce identifică, planifică și implementează procesul schimbării. Există numeroase tehnici utile pentru parcurgerea acestor etape, pe care echipa de proiect trebuie să le aibă în vedere. Cele mai multe dintre acestea sunt metode folosite în alte domenii de interes, dar

care sunt aplicabile și pentru câmpul climatului organizațional.

Brainstorming. Membrii grupului sunt solicitați să verbalizeze toate ideile la care se gândesc în termeni de climat. Regulile „brainstorming-ului” nu admit ca mai multe persoane să vorbească în același timp, cum nu există evaluare sau dezbateri până când toate ideile au fost listate. Acestea sunt notate pe o coală mare de hârtie sau pe tablă, pentru a fi vizualizate de către toți membrii echipei. Fiecare idee este analizată, moment în care este indicat ca majoritatea participanților să ia parte la discuție, fără ca aceasta să fie monopolizată de una sau două persoane. Succesul acestei tehnici depinde și de capacitatea membrilor grupului de a prioritiza ideile emise. Deși uzitat în scopuri diverse, brainstorming-ul poate oferi idei valoroase cu privire la posibilitățile de optimizare a climatului școlii.

Conversația și interviurile pot constitui, de asemenea, modalități de a identifica neajunsuri, dar și intenții în direcția pozitivării climatului. Conversațiile formale, dar și cele informale, planificate sau spontane constituie tot atâtea posibilități de a afla ce simt profesorii / elevii în legătură cu atmosfera din școala lor. Interviurile sunt generatoare de idei în direcția optimizării calității vieții școlare și de aceea nu trebuie neglijate atunci când se dorește o evaluare a stării de fapt.

NTG („*Nominal Group Technique*”) este o metodă propusă pentru prima dată de către A. Delbecq și A. Van de Ven în 1971 și ulterior modificată. Aceasta cuprinde șase pași care se centrează pe tehnica de lucru și pe sarcina liderului, care poate fi directorul sau unul dintre membrii școlii:

- ✓ **Generarea ideilor în scris.** Membrii grupului scriu independent, fără a verbaliza, toate ideile indicate în sarcină. Liderul prezintă sarcina de lucru, orientează membrii grupului și asigură liniștea.

- ✓ *Înregistrarea ideilor.* Membrii grupului oferă pe rând câte o idee, până când toate ideile tuturor participanților sunt listate pe „flipchart” / tablă. Liderul notează pe tablă toate ideile, evitând comentariile cu privire la ideile celorlalți.
- ✓ *Clarificarea ideilor.* Fiecare item este citit și discutat, eliminându-se duplicatele. Nu se sortează pe categorii. Liderul se asigură că fiecare idee este înțeleasă de către toți participanții și reface lista eliminând itemii identici.
- ✓ *Stabilirea priorităților prin calcularea rangurilor.* Fiecare membru al echipei, în mod individual, selectează un număr de 7 idei din cele rămase pe tablă și acordă ranguri, astfel că cea mai importantă idee primește 7 puncte, iar cea mai puțin importantă idee din cele selectate primește 1 punct. Liderul calculează scorurile înregistrate și clasifică ideile menționate, astfel încât pe primul loc se va situa itemul cu cel mai mare punctaj.
- ✓ *Discutarea oportunității rangurilor obținute.* Se promovează o scurtă discuție cu privire la prioritățile identificate, dacă acestea sunt oportune și dacă pe lista inițială se află idei care deși nu au fost menționate, merită atenție.
- ✓ *Stabilirea noilor priorități prin recalcularea rangurilor.* Această etapă presupune reluarea celei de-a patra etape, dar decizia cu privire la atribuirea rangurilor se face în grup, după ce discuții anterioare au avut loc. În final se obține o listă a priorităților în materie de optimizare a climatului pentru care ulterior se stabilesc obiective și se parcurg etapele realizării lor.

Tehnica Delphi propusă de Harisun (1986), parcurge aceeași șase pași, dar are avantajul că obține consensul grupului, fără ca membrii acestuia să se afle în cadrul unei întâlniri, evitându-se astfel influențarea ideilor unei persoane de către alta. Tehnica permite tuturor membrilor unei școli să participe, completarea ideilor făcându-se în mod individual, acasă sau la serviciu. O astfel de tehnică avantajează școlile

mari în care este dificil să se organizeze întâlniri cu întreg personalul didactic.

Metoda Troika a fost utilizată cu succes de către Larry Sackney (1986) pentru identificare viitoarelor arii de acțiune în domeniul climatului. Participanții primesc coli de hârtie diferite colorate, pe care vor nota, în mod individual 3 - 5 idei/activități în câmpul climatului care au avut succes în anul școlar anterior, care nu au avut succes și care necesită atenție în viitor, se formează grupuri mici de câte trei participanți care în urma comparării ideilor, vor recrea cele trei liste corespunzătoare celor trei domenii / culori. Ulterior, câte două grupuri își compară ideile și formează o nouă listă de priorități. Se repetă procedura până când se obține o singură listă de idei, raportate la neajunsurile și succesul dobândite anterior.

Toate aceste tehnici sunt menite să orienteze managerul în procesul stabilirii priorităților în materie de climat organizațional și nu numai. Orice arie de interes a directorului / profesorilor poate fi operaționalizată folosind aceste metode.

3.4.2. Indicatori pentru dezvoltarea unui climat pozitiv al școlii

Kane, Hoff propun următoarele dimensiuni și indicatori ale climatului școlii.

Tabelul 3.3. Dimensiunile și indicatori majori ai climatului școlii

Dimensiuni	Indicatori majori
Siguranța	
Reguli și norme	Comunicarea clară a regulilor cu privire la violența fizică, la abuzul verbal, hărțuire și tachinare; o aplicare clară și coerentă a normelor demonstrată prin intervenția adulților.

Sentimentul siguranței fizice	Elevii și adulții se simt protejați de abuzurile fizice.
Sentimentul siguranței socio-emoționale	Elevii și adulții se simt protejați de abuzul verbal, tachinare sau excludere.
Predarea și învățarea	
Susținerea pentru învățarea	Utilizarea unor practici de predare suportive precum: încurajări și feedback constructiv, oportunități variate pentru demonstrarea cunoștințelor și competențelor, susținere pentru asumarea de riscuri și gândire independentă, atmosferă bazată pe dialog și întrebări, provocări academice, abordarea diferențiată.
Învățarea socială și civică	Asigurarea suportului pentru dezvoltarea cunoștințelor, a competențelor și dispozițiilor sociale și civice, precum: ascultare activă, rezolvare de conflicte, auto-reflectare și reglare emoțională, empatie, responsabilitate personală și luare de decizii bazate pe etică.
Relațiile interpersonale	
Respectul pentru diversitate	Respectul mutual pentru diferențele individuale (de gen, rasă, cultură etc.) la toate nivelurile: școală-elev-elev; adult-elev; adult-adult și în general, respectarea tuturor normelor pentru toleranță.
Suport social – pentru adulți	Crearea unui pattern de relații bazate pe sprijin și atenție a profesorilor pentru elevi, incluzând așteptările ridicate pentru succesul elevilor, dorința de a-i asculta pe elevi și de a-i cunoaște ca personalități și preocuparea personală pentru problemele elevilor.
Suport social – pentru elevi	Crearea unui pattern de relații interpersonale bazate pe suport între elevi incluzând: prietenie în socializare, în rezolvarea problemelor, pentru ajutor din punct de

	vedere academic și pentru integrarea elevilor noi.
Mediul instituțional	
Conectarea școlii / Angajamentul	Identificarea pozitivă cu școala și normele sale pentru participarea completă în viața școlii, a elevilor, a personalului angajat și a familiilor.
Materialele fizice înconjurătoare	Curățenie, ordine și apelarea la facilități, resurse și materiale adecvate pentru mediul școlar.
Personalul angajat	
Leadership	Administrație care creează și comunică o viziune clară și care este accesibilă pentru personalul școlii și susține dezvoltarea acestuia.
Relații profesionale	Relații și atitudini pozitive în rândul personalului școlii care susțin lucrul efectiv împreună.

Literatura de specialitate oferă o serie de 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.
- ✓ **Evaluarea calității climatului organizațional** atât pentru a obține informații utile optimizării vieții organizaționale, cât și în vederea implementării oricărui proces de schimbare. Este important nu numai a constata dacă școala beneficiază de un climat deschis sau unul închis, ci și a identifica motivele care deteriorează viața școlii. Pe scurt, măsurarea climatului oferă o bază conceptuală solidă

pentru diagnoza și soluționarea problemelor organizaționale. Se recomandă directorilor școlari utilizarea instrumentelor prezentate sau elaborarea altora, atât pentru îmbunătățirea practicilor manageriale, cât și pentru ameliorarea și optimizarea climatului.

- ✓ **Dezvoltarea unui climat deschis, optim performanțelor școlare și profesionale.** Este evident faptul că nici un director nu își poate permite să fie ignorant cu privire la procesul instructiv-educativ, dar, în același timp, el trebuie să creeze condiții în care profesorii să acționeze ca adevărați profesioniști. 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. Deși stilul managerial democratic și-a demonstrat pe deplin eficiența, totuși, distincția dintre a fi suportiv, permisiv sau directiv în relație cu personalul didactic depinde de măsura în care profesorii acceptă sau resping sprijinul și sugestiile directorului. Simpla intenție a managerului de a dezvolta un comportament suportiv nu este suficientă, deoarece percepțiile membrilor organizației pot fi diferite.

Se recomandă managerilor școlari să participe activ la viața școlii pentru a ajunge la un nivel superior al cunoașterii și înțelegerii structurii de relații, a intereselor și nevoilor profesionale ale cadrelor didactice, pentru ca în final să creeze cele mai adecvate condiții elevilor și profesorilor.

De asemenea, directorul trebuie să le ofere membrilor organizației posibilitatea de a participa la toate activitățile școlii, în sensul de a veni cu propuneri concrete, de a-și exprima punctele de vedere, de a organiza anumite evenimente.

În egală măsură, promovarea și recompensarea profesorilor trebuie să urmeze unui proces consecvent și

obiectiv de evaluare din partea directorilor. Este important ca aceștia să cunoască varietatea stilurilor manageriale și a strategiilor motivaționale care să determine concentrarea energiilor pe îndeplinirea misiunii școli.

Climatul organizațional reprezintă o sursă de informații referitoare la existența unor probleme, precum și o ocazie de anticipare a unor viitoare dificultăți.

Relația dintre comportamentele manageriale și climatul școlii este o temă actuală astăzi mai mult ca oricând, datorită diversității organizaționale și a structurii de valori, resurse, obiective și nevoi foarte variate. În acest context, importanța moralului și a satisfacției profesorilor capătă dimensiuni sporite.

Optimizarea climatului școlar 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.

Nu trebuie uitat faptul că școlile 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.

Școlile în care este dezvoltat un climat deschis sunt mult mai eficiente, directorii sunt mult mai reflexivi asupra

realității vieții școlare, profesorii satisfăcuți, iar elevii ating mai ușor nivelul superior al performanțelor.

Școlile deschise 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 deschis definește acele școli transformate în adevărate comunități educaționale în care indivizii acționează coeziv.

Activități de învățare

1. Elaborați un organizator grafic pentru a explica termenul de climat organizațional.
2. Elaborați un organizator grafic pentru a ilustra relația dintre climatul și cultura organizațională.
3. Formulați 1-5 argumente pentru cadrele manageriale în vederea necesității studierii climatului organizațional.
4. Elaborați o listă de îndemnuri pentru personalul organizației școlare care să contribuie la crearea unui climat organizațional favorabil.
5. Aplicați Metoda Troika de Larry Sackney. Aduceți și alte exemple de metode de identificare a priorităților.
6. Identificați, conform dimensiunilor, factorii determinanți ai climatului organizațional din instituția în care activați.

Factori	Exemple

7. Comentați afirmațiile:
 - „Climatul organizațional – copil vitreg al culturii organizației” de Friberg (1999);
 - „Personalitatea este pentru individ ceea ce climatul este pentru organizație” de Halpin și Croft (1963).

CAPITOLUL IV. COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL

Obiective:

- Identificarea caracteristicilor definitorii ale comportamentului organizațional;
- Argumentarea necesității dezvoltării managementului eticii în organizația educațională;
- Aplicarea instrumentelor de gestionare a comportamentului organizațional.

Conținuturi:

- 4.1. Comportamentul organizațional: niveluri, abordări
- 4.2. Factorii comportamentului organizațional
- 4.3. Comportamentul organizațional etic
- 4.4. Modelarea comportamentului organizațional

Concepte-cheie:

- comportament organizațional, managementul comportamentului.

4.1. Comportamentul organizațional: niveluri, abordări

Termenul „comportament organizațional” a devenit comun și este larg folosit pentru a face referire la o serie foarte mare de influențe, relaționări, modele și comportamente ale oamenilor în cadrul organizațiilor.

Comportamentul oamenilor nu poate fi studiat izolat. Este importantă înțelegerea relațiilor cu celelalte variabile care sunt incluse în întreaga organizație. Studiul comportamentului organizațional implică înțelegerea:

- ✓ comportamentului oamenilor;
- ✓ procesului de management;
- ✓ contextului organizațional în care are loc procesul de management;
- ✓ proceselor organizaționale și a muncii;

- ✓ interacțiunilor cu mediul extern din care face parte organizația.

După G. Johns, psihologia organizațional-managerială are trei mari sarcini în raport cu comportamentul organizațional, și anume:

- ✓ **Anticiparea**: cu cât comportamentul organizațional este mai repede și mai bine anticipat, cu atât organizația va funcționa mai bine și va fi mai eficient.
- ✓ **Explicarea**: stabilirea cauzelor și a condițiilor de producere sau reproducere a lui, a regularității sau, dimpotrivă, a iregularității lui;
- ✓ **Conducerea** (controlul) sau dirijarea lui în vederea finalizării corespunzătoare.

Comportamentul organizațional poate fi analizat pe 4 niveluri. Tipurile de comportament observat și problemele pe care le diagnosticăm depind de nivelul de analiză.

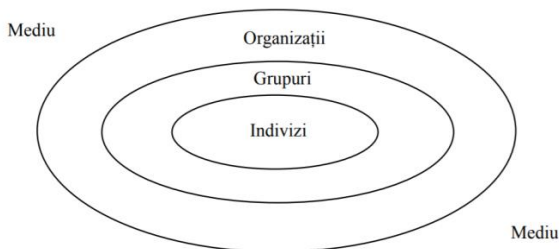


Figura 4.1. Niveluri de analiză a comportamentului organizațional

Organizațiile sunt constituite din **indivizi**. Individul este o componentă centrală a comportamentului organizațional și o parte necesară a oricărei situații comportamentale, fie că acționează individual sau ca parte a unui grup, ca răspuns la așteptările organizației, sau ca rezultat al influențelor mediului. Fiecare individ aduce în organizație o istorie de atitudini, valori și experiențe. Indivizii au personalități unice care creează predispoziții pentru anumite comportamente. Acolo unde nevoile individului și cerințele organizației sunt incompatibile

pot apare situații de frustrare și conflict. Intră în sarcinile managerilor să creeze un mediu care să permită satisfacerea nevoilor indivizilor și în același timp atingerea obiectivelor organizaționale.

Grupurile există în toate organizațiile și sunt esențiale pentru funcționarea și performanța acestora. Organizațiile cuprind grupuri de oameni și aproape oricine dintr-o organizație va fi membru al unuia sau mai multor grupuri. Deși sunt constituite din indivizi, evenimentele care apar în cadrul unui grup nu pot fi interpretate ca sumă a comportamentelor individuale. Grupurile informale apar din nevoile sociale ale oamenilor din organizație. Oamenii dintr-un grup se influențează reciproc în diferite moduri și grupurile își creează propriile ierarhii și lideri. De asemenea grupurile își dezvoltă propriile norme de comportament acceptabile și aceste așteptări pot fi împărtășite de membrii grupului chiar dacă nici unul dintre ei nu le-ar accepta în afara grupului. Comportamentul membrilor grupului poate fi influențat de dinamica grupului, rolurile în grup și de statut. Presiunile grupului pot avea influențe asupra comportamentului și performanței indivizilor. Înțelegerea structurii și comportamentului grupurilor aduce cunoștințe complementare comportamentului individual.

Indivizii și grupurile interacționează în cadrul **structurii organizației** formale. Structura și locul oamenilor în aceasta influențează orice interacțiune socială și le oferă anumitor indivizi puterea și autoritatea de a-i influența pe alții. Modul în care sunt comunicate informațiile și sunt luate deciziile este influențat de structură. Structura este creată de management pentru a stabili relații între indivizi și grupuri, pentru a oferi ordine și a direcționa sistematizat eforturile organizației spre activități care să ducă la îndeplinirea obiectivelor. Prin intermediul structurii formale oamenii duc la îndeplinire activitățile lor pentru a atinge scopuri și obiective.

Comportamentul este influențat de structura organizației, de tehnologie, stilurile de leadership și sistemul de management prin care procesele organizaționale sunt planificate, direcționate și controlate. Atenția trebuie orientată spre impactul structurii și a managementului asupra comportamentului oamenilor care fac parte din organizație.

Organizația funcționează ca parte a unui **mediu extern** larg. Mediul influențează organizația prin dezvoltare tehnologică și științifică, fluctuații economice, influențe sociale și culturale și acțiuni guvernamentale. Efectele operațiilor organizației în mediul său sunt reflectate de valorificarea oportunităților și diminuarea riscurilor, respectiv atingerea cu succes a scopurilor și obiectivelor. Rata crescută a schimbării factorilor de mediu subliniază nevoia de a studia organizația per total și procesele prin care organizația încearcă să se adapteze cerințelor externe.

Abordările studiului comportamentului organizațional:

- ✓ **Abordarea psihologică** pune accentul pe indivizii din care este formată organizația. Aspectele psihologice sunt importante dar, prin ele însele, oferă o privire prea îngustă pentru înțelegerea comportamentului organizațional. Ceea ce interesează nu este complexitatea caracteristicilor și diferențelor dintre indivizi în sine ci comportamentul și managementul oamenilor într-un cadru organizațional.
- ✓ **Abordarea sociologică** este orientată spre comportamentul oamenilor în societate. Aspectele sociologice sunt importante și o serie de autori tind să critice ideile tradiționale despre organizații și management. Din nefericire aceste critici nu reușesc să aducă idei de îmbunătățire a performanței organizaționale.

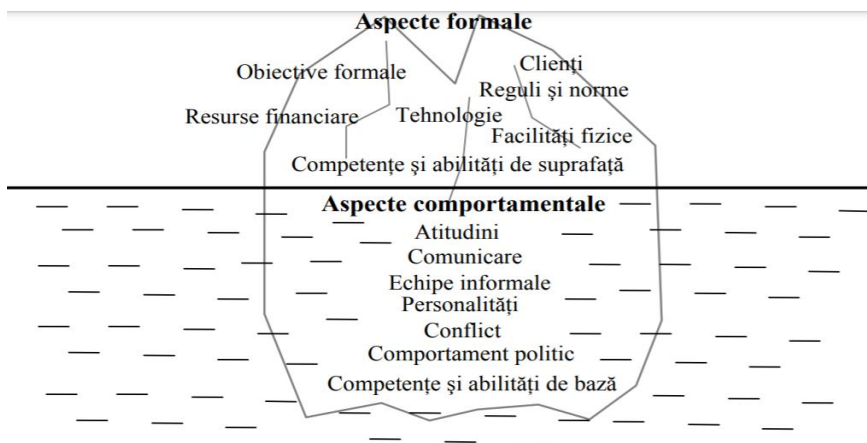


Figura 4.2. Sursa: Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr and Richard W. Woodman, *Organisational Behaviour, Eighth edition, South-Western Publishing (1998)*

4.2. Factorii comportamentului organizațional

Factori de influență cu impact iminent asupra comportamentului organizațional sunt următorii:

1. **Inteligența angajatului** – capacitatea de a înțelege ușor și bine, de a sesiza ceea ce este esențial, de a rezolva situații sau probleme noi pe baza experienței acumulate anterior.
2. **Stresul** – o stare de dezechilibru interior și este un rezultat al unei interacțiuni dintre un mediu și individ. Pe lângă factorii fizici de stres (frigul, căldura, efortul, zgomotul etc.), intervin și factorii emoționali de stres, care afectează sistemul endocrin și, ca urmare, starea de sănătate a angajaților. În organizație stresul apare în urma acțiunii asupra angajatului a factorilor muncii din mediul de lucru al angajatului, inclusiv, a acțiunii indivizilor, a grupurilor și a însăși organizației în care angajatul activează. Acest tip de stres se numește organizațional și se definește ca „un răspuns la o acțiune, situație sau eveniment din cadrul

organizației care plasează o solicitare specială asupra unui angajat” [18, p. 173]. Cele mai frecvent întâlnite manifestări ale stresului organizațional sunt: *frustrarea, anxietatea, depresia*. Evident, o acțiune a salariatului stresat este încercarea de a se adapta la aceste stări, iar când nu reușește să facă față situațiilor create, comportamentul său înregistrează diverse devieri (intră în conflict, demisionează, se retrage sau/și consumă substanțe excitante) care, după părerea lui, îl va ajuta, cel puțin, de a diminua starea de stres. Retragerea și consumarea de substanțe excitante sunt reacții comportamentale la stres. Așadar, în funcție de acțiunile manifestate de angajat, pentru a scăpa de stresul organizațional, managerii au responsabilitatea de a-l ajuta pe acesta prin implementarea unor programe de management al stresului.

3. **Starea de conflict** poate influența comportamentul în direcție pozitivă sau negativă. Pentru a identifica o metodă rațională de soluționare a conflictului organizațional, cu scopul corectării/modificării comportamentului angajaților, managerii trebuie să identifice tipul de conflict care a influențat comportamentul.

Într-o organizație, salariații pot fi angajați în conflicte de interese, funcționale, disfuncționale și conflicte de rol. De exemplu:

- ✓ **Conflictul de interese** se referă la interesele cu caracter social, profesional sau economic ale angajatului, ce se referă la stabilirea condițiilor de muncă, în timpul negocierii contractului de muncă. El apare atunci când salariații solicită revendicări, iar managerii refuză semnarea unui nou contract de muncă. Evident că, în această situație, angajații vor demonstra comportamente contraproductive (absențe de la serviciu, sistarea activității de muncă, proteste etc.). În situația dată, managerii trebuie să

identifice metode adecvate pentru soluționarea conflictului ceea ce conduce la corectarea comportamentului. În aceste situații, este binevenită aplicarea unor programe de schimbare a comportamentului deviant apărut în urma conflictelor.

- ✓ **Conflictete emoționale**, care, în cele mai dese cazuri, sunt disfuncționale, pot fi cauzate de existența unor puncte de vedere diferite asupra obiectivelor sau a modului de percepere a sistemului de valori, de lipsa de comunicare, de competiția pentru resurse insuficiente, de diferența de putere și cultură, de invadarea teritoriului personal, natura activităților, schimbarea mediului extern etc. Toate acestea pot conduce, în mod evident, la apariția comportamentelor deviante. Identificând tipul de conflict care acționează asupra comportamentului angajaților și cauza lui, managerii au posibilitatea de a adopta una din strategiile corespunzătoare: de evitare, de dominație, de acomodare, de colaborare, de compromis.
- ✓ **Conflictete funcționale** generate de cauze multiple (confruntări de idei, cu scopul creșterii performanțelor), favorizante pentru creșterea creativității, schimbărilor și adaptării angajaților. Conflictete funcționale sunt cele care pot fi menținute la nivel controlabil, drept urmare, managerii au posibilitatea de a supraveghea și comportamentul angajaților. Deci starea de dezacord sau comportamentul care apare în urma declanșării conflictului funcțional poate fi creată de înșiși managerii, cu scopul de a încuraja angajații să aibă păreri diferite, apoi de a le schimba părerile prin argumente și demonstrații, drept rezultat a le schimba și comportamentul.
- 4. **Diversitatea organizațională** – multitudinea diferențelor individuale și a similarităților ce există între angajații organizației și este un alt factor. Într-o instituție diferite comportamente individuale interacționând cu diferite

personalități, care, la rândul lor, interacționează cu mediile organizaționale, conduc la noi comportamente individuale. Ele se împart în primare și secundare. *Dimensiunile primare* sunt: sexul, moștenirea etnică, rasa, abilitățile și caracteristicile mentale/fizice, orientarea sexuală și vârsta, iar cele *secundare* sunt: stilul de comunicare, experiența și stilul de muncă, statutul familial etc., caracteristicile personale care se modifică pe parcursul existenței omului, în funcție de diferiți factori externi și interni, în funcție de opțiunile pe care individul le face în diferite momente ale vieții. Dimensiunile primare și secundare interacționează dinamic, generând diverse combinații de comportament. Această interacțiune influențează imaginea de sine, sistemul de valori, nevoile, scopurile și așteptările angajatului. În ansamblul lor, dimensiunile primare și secundare definesc comportamentul unui angajat și influențează modul în care acest comportament este perceput și tratat de către colegii săi.

5. **Cultura** – pornește de la faptul că comportamentul unui individ sau al unei organizații, în primul rând, este expresia culturii sale. Or, funcția de baza a culturii este modelarea unui comportament [27, p. 173]. Normele de comportament impuse de cultură, ca de exemplu, formulele de adresare/salut, modalitățile de realizare a relațiilor interpersonale, obiceiurile, portul, relațiile dintre sexe, relațiile familiale etc. ale unui angajat sunt analogice unei organizații. La fel ca individul, fiecare organizație își are propriile norme comportamentale care îi dau caracter de unicitate.

Afirmațiile se bazează pe faptul că cultura este o modalitate de existență, evaluare și acțiune împărtășită de o organizație și de membrii acesteia și transmisă din generație în generație, în așa fel, constituind indicatorul de comportament recomandat angajaților organizației și mai ales

celor noi veniți. Caracteristicile culturii, exprimate prin reguli și direcții de ghidare a comportamentului și prin faptul că cultura poate fi învățată și comunicată, o dimensionează în câteva aspecte, de exemplu: cultură individuală, cultură relațională, cultură organizațională etc., care, la rândul lor, confirmă funcția culturii în ceea ce privește modelarea comportamentului individual și organizațional.

Cunoaștem faptul că, cultura individuală ca model de comportament uman, cuprinde gândirea, limbajul, acțiunea, religia și depinde de capacitatea individului de a învăța și a transmite generațiilor următoare cunoștințe dobândite din diferite domenii. Pentru a influența comportamentul unui angajat prin cultură, managementul poate face apel la un sistem de norme și reguli, dar și la un sistem de recompense asociate comportamentului angajatului în funcție de valorile unității economice în care acesta activează și conform culturii organizației respective.

Cultura organizațională desemnează ansamblul comportamentelor formate în decursul timpului într-o organizație, care predomină și îi condiționează acesteia funcționalitatea și performanțele. Conceptul de cultură organizațională le-a oferit oamenilor de afaceri o cale de a discuta elementele importante de organizare, cum ar fi abilitățile de lider sau relațiile interumane, care nu sunt ușor de cuantificat sau de integrat în categorii tradiționale. Aceasta dovadă i-a oferit culturii organizaționale prilejul de a-și dobândi un loc permanent, de o importanță deosebită, în cadrul oricărei discuții în legătură cu comportamentul organizațional. În acest context, cultura organizațională își dovedește statutul de variabilă ce acționează asupra comportamentului organizațional, oferindu-le managerilor posibilitatea să evalueze comportamentul angajaților și să-l modeleze în caz de necesitate.

6. **Comunicarea** - „procesul prin care un individ (emittător) transmite stimuli cu scopul de a schimba comportamentul altor indivizi (receptori)” [18, p. 34]. Dimensiunea tehnică a procesului de comunicare constituie transmiterea informației de la o persoană la alta pe canale adecvate și specifice, iar aspectul social al comunicării privește semantica (înțelegerea mesajelor) și pragmatismul exprimat prin eficiența utilizării informațiilor comunicării de către receptori. Realizarea cu succes a comunicării în interiorul grupurilor și a organizațiilor depinde de necesitatea membrilor de a comunica și reiese din funcțiile manageriale ale acestora: de informare, de comandă, de instructaj, integrativă, de convingere și de motivare. Or, abilitatea managerului de a primi, a interpreta și a transforma în acțiuni și a transmite informații, cu scopul de a modela comportamentul subalternilor, stă la baza supraviețuirii organizaționale. Așadar, comunicarea este altă variabilă importantă de evaluare și influență a CO. Ea face posibil schimbul obiectiv de informații pentru realizarea controlului comportamentului prin:
- ✓ informarea angajaților despre tipul de comportament necesar la locul lor de muncă;
 - ✓ integrarea și coordonarea comportamentului angajaților;
 - ✓ vizarea și evaluarea comportamentului de răspuns al angajaților.
7. **Puterea în organizații** - „capacitatea unui angajat sau a unui grup de angajați, care, prin comportamentul propriu, pot acționa asupra comportamentului altora și pot afecta funcționarea și rezultatele unei organizații, influențând luarea unei decizii, utilizarea unor mijloace sau îndeplinirea unor sarcini” [18, p. 327]. Considerăm că una dintre cele mai reușite aspecte ale puterii, anume în vederea modelării comportamentului angajaților, o constituie bunăvoința.

Răspunsul la o atitudine binevoitoare îl constituie respectul, iar respectul, la rândul său, ține de fundamentul informal al puterii, inclusiv, al puterii în organizații. Deci, atunci când managerul ia atitudine binevoitoare demonstrată prin comportament respectuos față de subalternii săi, aceștia îi răspund în aceeași manieră, ceea ce conduce la formarea unei relații de încredere dintre manager și subalterni. Puterea este influențată de relațiile sociale la nivel de organizație, relații care au fundament formal sau relațiile de serviciu și fundament informal sau relațiile personale.

Relațiile de serviciu sunt limitate de regulamente, de coduri de etică și norme de serviciu ce asigură un post în organizație, pe când relațiile personale cu angajații țin de prestigiul, cunoștințele, leadershipul și personalitatea fiecărui individ aparte, adică puterea informală survine din respectul și admirația colegilor.

Relația personală este cea care exprimă bunăvoința propriu-zisă și se compune din lucruri mărunte pe care managerii eficienți le fac ca de la om la om, lucruri care ar putea fi considerate drept politețe și respect.

La rândul său, relația personală are două aspecte: unul fiind atitudinea față de oameni și se referă la etică, ceea ce înseamnă a avea un comportament respectuos față de angajați, și al doilea fiind exprimat prin interesul față de oameni, exprimat printr-o scurtă discuție cu angajatul: fie despre sport, fie referitor la familia acestuia, fie o discuție în trecut sau la o ceașcă de cafea etc.

În acest caz, nu lungimea discuției, tipul întrebării sau orice altă acțiune este importantă, ci faptul că managerul cunoaște unele secvențe personale ale angajatului și își face timp să-și amintească și să discute despre acestea. Prin bunăvoință, managerii manifestă un comportament amabil,

politicos, atent la cei din jur, inclusiv, în activitățile manageriale.

Bunăvoința se face deosebit de utilă atunci când este nevoie de introdus o oarecare schimbare în organizație, implementarea căreia obligă angajații să-și schimbe comportamentul: faptul că puterea organizațională, relațiile sociale, relații de servicii cu angajații, regulamente, coduri de etică și norme de serviciu ce asigură postul, relații personale cu angajații – bunăvoința, atitudinea față de subalterni, interesul față de subalterni, managerul anunță despre schimbare cu un ton binevitor, și nu ordonator, le însuflă angajaților încredere că totul ce le spune managerul este necesar și va conduce la bine. Drept rezultat, angajații preiau comportamente ce îi va conduce la realizarea obiectivelor propuse.

Așadar, susținem cu certitudine că orice modificare de comportament devine mai ușor realizabilă dacă va fi „impusă” într-o manieră binevoitoare.

Pentru a realiza un management al eticii, managerii trebuie să cunoască cauzele ce susțin atitudinile și comportamentul subordonaților, adică să cunoască personalitatea lor. Toate acțiunile managerului trebuie să aibă la bază cunoașterea efectivă a modului în care oamenii se comportă și se pot schimba de-a lungul timpului și nu felul în care ar dori managerul ca angajații să se comporte.

Astfel, se pune scopul de a determina factorii care contribuie la mobilizarea energiei necesare înfăptuirii unui comportament sau care intervin în opțiunea pentru o acțiune/nonacțiune în fața unei realități exterioare.

În concluzii, accentuăm că pentru activitatea de succes a organizației, managerii trebuie să recunoască și să direcționeze comportamentele angajaților, în vederea realizării obiectivelor individuale ale acestora și ale organizației,

identificând variabilele de influență a comportamentului în organizația pe care o conduc.

Cele mai periculoase sunt comportamentele contraproductive la locul de muncă, ce se manifestă prin:

- agresivitate;
- hărțuire;
- furturi;
- absențe;
- neglijarea sarcinilor și responsabilităților;
- constrângeri etc.

Cauzele devianțelor provin din activitatea ineficientă a managerilor, care se manifestă prin:

- lipsa de autonomie și participare a angajatului;
- injustiția organizațională;
- constrângerile organizaționale;
- nivelul scăzut al satisfacției în muncă;
- caracteristicile personalității;
- factorii demografici;
- caracteristicile de grup.

4.3. Comportamentul organizațional etic

Ultimele decenii au impus cu insistență în conștiința publică importanța luării în considerare a dimensiunii etice a vieții organizațiilor. Codurile etice, comitetele de etică, auditul etic, educația etică a personalului, tehnicile de creare a unei culturi instituționale de natură morală, căutarea unor „cutii cu unelte” de decizie etică – toate acestea au ajuns să fie realități din ce în ce mai răspândite.

Managementul eticii e o nouă ramură a managementului unei organizații, care trebuie distins de „etica organizațională” în sens larg, adică de tradiționala analiză a problemelor etice din organizații pentru a oferi clarificări normative și o orientare morală, utilizând pentru aceasta

diferite teorii etice și instrumente de analiză furnizate de filosofia morală.

Tabelul 4.1. Analiza comparativă

Managementul eticii în organizații	Etica managementului	Etica organizațională
Activitățile care structurează viața morală a unei organizații. E o nouă ramură a managementului unei organizații	Studiul problemelor etice ridicate de diferitele forme de management – managementul financiar, al personalului, managementul strategic, managementul calității etc.	Tradiționala analiză a problemelor etice din organizații pentru a oferi clarificări normative și o orientare morală, utilizând pentru aceasta diferite teorii etice și instrumente de analiză furnizate de filosofia morală.

În fiecare organizație, managementul eticii parcurge mai multe **stadii de evoluție**:

1. **Stadiul imoralității**: nu ne interesează morala pentru că ne încurcă în activitățile curente;
2. **Stadiul reactiv**: etalarea formală a unui angajament moral prin crearea de coduri și comitete – dar sub nivelul conformității (se adoptă *Coduri* însă lipsesc măsurile de aplicare a lor);
3. **Stadiul conformității**: codul e aplicat prin măsuri disciplinare;
4. **Stadiul integrității**: valorile etice fac parte dintr-o cultură instituțională de natură etică, accentul fiind pus pe recompensă și pe inserarea criteriilor etice în activitățile organizației;
5. **Stadiul alinierii totale**: etica devine o parte integrantă a managementului organizației.

Managementul eticii organizaționale se bazează pe următoarele **virtuți organizaționale**:

- ✓ **Claritatea** se referă gradul în care organizația își clarifică și își face transparente exigențele morale sub forma unor valori și reguli morale. Dacă o privim în raport cu dimensiunea „mâinilor încurcate” (relația angajați-organizație), claritatea reprezintă gradul în care organizația e transparentă cu privire la felul în care pot folosi angajații bunurile organizației, stabilind reguli amănunțite pentru aceasta. Neștiința, neclaritatea și haosul favorizează acceptarea de mici cadouri, de mită, folosirea abuzivă a bunurilor organizației, mentalitatea păguboasă „merge și așa”. O condiție a moralității unei organizații e ca angajații să știe ce se pretinde de la ei (caracterul detaliat și public al codurilor morale). Sub aspectul relațiilor dintre angajați, claritatea înseamnă a defini exact și a fixa în cod toate responsabilitățile angajaților în raporturile lor reciproce. Iar în raport cu părțile interesate, a stabili și prevedea cu claritate ceea ce așteaptă acestea de la personalul organizației.
- ✓ **Consistența** e gradul în care așteptările morale ale organizației sunt reciproc coerente, neambigue și compatibile cu celelalte valori. Conducerea joacă rolul hotărâtor în a da consistență relațiilor morale dintre părțile interesate făcând eforturi pentru folosirea cu grijă a bunurilor organizației, a veghea ca relațiile dintre membrii personalului să fie funcționale și morale și a asigura satisfacerea așteptărilor părților interesate.
- ✓ **Sanționabilitatea** se referă la gradul în care se aplică sancțiuni pozitive sau negative pentru comportamentul personalului. Normele morale sunt impuse de comunitate, nu sunt facultative, iar lipsa acestei calități dă cale liberă imoralității.
- ✓ **Realizabilitatea** e gradul în care responsabilitățile și așteptările pot fi puse în practică. În raport cu dimensiunea „mâinilor multiple” (relația angajați-angajați) lipsa acestei

calități organizaționale poate semnifica o conducere cu capul în nori, care nu știe trasa sarcini de muncă fezabile, deci ineficientă; ea nu știe distribui rezerva de timp și de mijloace și nu cunoaște suficient situațiile concrete etc. Pe dimensiunea „mâinilor murdare” lipsa ei înseamnă că organizația poate crea așteptări irealiste printre părțile interesate.

- ✓ **Supportabilitatea** se referă la sprijinirea angajaților să utilizeze bine bunurile organizației („mâini încurcate”), să cultive o strânsă cooperare cu colegii și șefii („mâini multiple”), să realizeze dorințele părților interesate („mâini murdare”). Ea conferă unitate tuturor acelor care au interese în organizație.
- ✓ **Vizibilitatea** se referă la gradul în care efectele acțiunilor angajaților sunt vizibile. În timp ce claritatea se referă la normarea comportamentului angajaților, vizibilitatea vizează efectele acestui comportament. Vizibilitatea comportamentului imoral trebuie să fie prezentă și pe linie ierarhică, dar și între angajați. Regăsim aici ecoul principiului publicității al lui Kant.
- ✓ **Criticabilitatea** se referă la măsura în care în organizație sunt posibile ori încurajate discuțiile critice cu privire la comportamentul imoral, la dilemele și la problemele morale care confruntă colectivul.

Puse sub formă de matrice, cele 21 de valori morale care caracterizează conținutul moral al unei organizații au fost structurate pe trei dimensiuni:

- dimensiunea „mâinilor încurcate” – relațiile dintre angajați și organizația ca atare, sugerând potențialul conflict dintre interesele angajaților și interesele organizației din punctul de vedere al folosirii bunurilor acesteia;
- dimensiunea „multiple mâini” – relațiile dintre angajații înșiși sugerând riscurile morale ce apar din nevoia de a folosi mai mult de un angajat;

- dimensiunea „mâini murdare” – relațiile dintre organizație și părțile interesate, sugerând eforturile dezirabile ale organizației de a se menține „curată”, adică de a satisface cinstit promisiunile făcute părților interesate.

Tabelul 4.2. Valorile morale ale organizației

Valori	Dimensiunea organizațională		
	„mâinile încurcate”	„multiple mâini”	„mâini murdare”
1. Claritate	E clar cum conducerea trebuie să utilizeze bunurile organizației.	E clar care sunt responsabilitățile funcționale ale angajaților.	E clar ce așteaptă părțile interesate de la angajați.
2. Consistență	Conducerea face suficiente eforturi pentru a folosi cu grijă și coerent bunurile organizației.	Conducerea face suficiente eforturi pentru a-și îndeplini coerent responsabilitățile funcționale.	Conducerea face suficiente eforturi pentru a satisface coerent așteptările părților interesate.
3. Sancționabilitate	Dacă bunurile nu sunt utilizate cu grijă în mod deliberat, personalul e sancționat.	Dacă responsabilitățile funcționale (nu) sunt realizate în mod deliberat, personalul e sancționat.	Dacă așteptările părților interesate (nu) sunt realizate în mod deliberat, personalul e sancționat.
4. Realizabilitate	Așteptările legate de	Responsabilitățile	Așteptările părților

	utilizarea bunurilor organizației pot fi realizate.	funcționale ale personalului pot fi realizate.	interesate pot fi realizate.
5.Suportabilitate	Organizația stimulează sprijinirea unei utilizări adecvate a bunurilor organizației.	Organizația stimulează sprijinirea unei adecvate coordonări între angajați.	Organizația stimulează sprijinirea realizării intereselor părților interesate.
6.Vizibilitate	(Consecințele) conduitei privind utilizarea bunurilor organizației pot fi observate.	(Consecințele) conduitei privind realizarea responsabilităților funcționale pot fi observate.	(Consecințele) conduitei privind realizarea așteptărilor părților interesate pot fi observate.
7.Criticabilitate	Dilemele, problemele, criticile privind utilizarea bunurilor instituției pot fi discutate.	Dilemele, problemele, criticile privind realizarea responsabilităților funcționale pot fi discutate.	Dilemele, problemele, criticile privind realizarea așteptărilor părților interesate pot fi discutate.

4.4. Modelarea comportamentului organizațional

Modelarea comportamentului organizațional se realizează prin tehnici și programe specifice, pertinente variabilelor care constituie, cu precădere, cauza comportamentului ineficient atât al angajaților în parte, cât și al întregii organizații.

Literatura de specialitate propune opt metode generice de acțiune asupra comportamentului în organizații, atunci când diversitatea lor este mare.

- ✓ **Metoda „Include/Exclude”**, cu ajutorul căreia managerul fie crește (include), fie descrește (exclude), la toate nivelurile organizaționale, numărul de comportamente caracterizate de diversitate.
- ✓ **Metoda „Negarea diferențelor”**, ce se realizează prin negarea existenței diferențelor comportamentale în organizație, ceea ce se manifestă prin afirmații, potrivit cărora deciziile luate împreună cu angajații nu țin seama de sursele diversității în comportamentul indivizilor și angajații sunt determinați să le execute.
- ✓ **Metoda „Asimilare”** arată faptul că, atunci când într-un grup, în care se regăsesc două tipuri de comportamente, dintre care numărul persoanelor cu anumit comportament este minoritar, iar celor cu comportament diferit este majoritar, mai devreme sau mai târziu, minoritatea va ajunge să se comporte asemănător majorității, comportamentul anumit ale minorității ajungând să fie asimilate de comportamentul diferit al majorității.
- ✓ **Metoda „Înăbușirea diferențelor”**, se aplică cu scopul anulării/diminuării diferențelor comportamentale, corespunzător:
 - membrii cu același tip de comportament care alcătuiesc majoritatea unui grup sunt impuși, prin diferite procedee,

să nu se mai plângă în privința comportamentelor membrilor care alcătuiesc minoritatea în grupul respectiv;

- grupul este determinat să accepte diferențele comportamentale ca pe un rău necesar, ca pe o datorie care trebuie îndeplinită.
- ✓ **Metoda „Izolarea”**, ce presupune gruparea și izolarea angajaților cu comportament specific, adecvat realizării unor sarcini încredințate anume acestor angajați.
- ✓ **Metoda „Tolerarea”**, metodă conform căreia angajații sunt obligați să tolereze comportamentele diferite, fără valorizarea lor, ceea ce înseamnă conștientizarea existenței acestor comportamente după ideea: „este loc pentru toți în organizație“, dar în condițiile limitării interdependențelor.
- ✓ **Metoda „Realizarea de relații”**, pornește de la premisa că, prin stabilirea unor relații de calitate, angajații reușesc să depășească diferențele de comportament dintre ei. Această metodă presupune nu o simplă tolerare, ci și înțelegere, și acceptare a diferențelor comportamentale. Obiectivele de grup sunt realizate prin concentrarea asupra similarităților comportamentale dintre membri, nu asupra diferențelor.
- ✓ **Metoda „Adaptarea mutuală”**, presupune aplicarea de procedee ce i-ar determina pe angajați să recunoască și să accepte diferențele comportamentale și, ceea ce este cel mai important, să fie de acord cu ideea că oricine poate fi deschis către schimbări, deci că ar putea să-și schimbe ușor comportamentul.

Concluzii:

- ✓ Niciuna din metodele de mai sus nu poate fi considerată cea mai eficientă sau mai puțin eficientă, la modul absolut;
- ✓ Metodele pot fi puse în practică atât izolat, cât și în diverse combinații, în funcție de gradul și caracterul diversității comportamentelor;

- ✓ Metodele pot fi implementate indiferent de natura diversității comportamentale care se manifestă într-o organizație. De exemplu, dacă se respectă condiția adaptării la context, când, de fapt, fuzionează două culturi comportamentale, cât și atunci când o organizație se confruntă cu probleme comportamentale demonstrate de indivizi diferiți după rasă, sex, orientări sexuale etc.
- ✓ Metodele de gestionare eficace a diversității, în vederea modificării comportamentului organizațional, pot fi aplicate fiind condiționate de:
 - aprobarea unui cadru legislativ adecvat și a unei politici a educației democratice;
 - existența unei culturi de cultivare a unei mentalități, care să permită conștientizarea;
 - acceptarea diferențelor generale între indivizi și a diferențelor specifice de comportament.

Activități de învățare

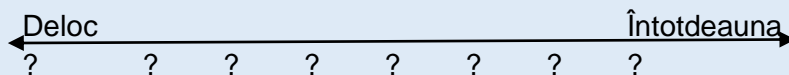
1. Care este strategia organizației dumneavoastră cu privire la managementul ei etic?
2. Cine e responsabil de problemele etice ale organizației dumneavoastră?
3. Sunt pregătiți oamenii din organizație să recunoască și să rezolve dileme morale?
4. Are personalul organizației oportunitatea și cadrul care să permită discutarea în siguranță a problemelor etice cu care se confruntă?
5. Dacă un membru al organizației dumneavoastră ține la principiile etice în ciuda presiunii contrare a administrației, este pedepsit sau lăudat? Cât de stimulative sunt laudele?
6. Identificați o valoare care este promovată de marea majoritate de colegi din instituția în care activați. Descrieți 5 comportamente care dovedesc respectarea

valorii.

7. În ce stadiu de evoluție a managementului eticii se află instituția în care activați? Aplicați tehnica PRES: P (punct de vedere), R (raționament), E (exemplu), S (sumar).
8. Analizați descrierea atitudinilor la locul de muncă:

Atitudine	Descrierea atitudinii la locul de muncă
Amabilitate	O persoană amabilă este politicoasă cu colegii, clienții și cu persoanele cu care intră în contact.
Sociabilitate	O persoană sociabilă se află în relații permanente cu cei din jur, este apropiată și prietenoasă.
Diplomație	O persoană diplomată este abilă în rezolvarea de probleme la locul de muncă, dând dovadă de subtilitate în relații interpersonale.
Maleabilitate	O persoană maleabilă se adaptează ușor oricăror situații la locul de muncă.
Inventivitate	O persoană inventivă lucrează în situații nestructurate cu reguli bine stabilite și sarcini foarte exacte; își folosește creativitatea și imaginația.
Răbdare	O persoană răbdătoare acceptă o situație dificilă fără a proiecta un termen final pentru definitivarea ei.
Calm	O persoană calmă dă dovadă de stăpânire de sine, tact, în acțiunile întreprinse și în comunicarea cu ceilalți.
Punctualitate	O persoană punctuală ajunge întotdeauna la timp.

Ce atitudini aveți față de locul de muncă? Distribuți-le pe axă.






9. Enumerați 5 efecte pozitive și 5 negative ale luptei pentru putere?
10. Analizați variabilele care determină comportamentul etic, implicit, dimensiunile acestuia: comportamentul individual, comportamentul de grup, organizația și mediul organizațional. Formulați pentru fiecare factor câte 3 reguli de comportament:

Factor	Regulă de comportament
Inteligența angajatului	
Stresul organizațional	
Starea de conflict	
Diversitatea organizațională	
Cultura organizațională	
Comunicarea	
Puterea	

11. De ce comportamentul oamenilor nu poate fi studiat izolat?
12. De ce este important pentru manageri studierea comportamentului organizațional?
13. Care sunt cele patru dimensiuni care influențează comportamentul organizațional? Oferiți exemple pentru fiecare.
14. Cum ați răspunde cuiva care ar spune „O organizație nu are obiective, numai oamenii au obiective”?
15. Un obiectiv al comportamentului organizațional este de a controla comportamentul. Ce părere aveți despre moralitatea unei persoane care influențează și controlează comportamentul altora?

Elaborați propriul profil al comportamentului etic. Sunteți doar dvs. și „oglindea”, iar ea nu deformează adevărul:

 Așa Nu	Imaginea din oglindea 	 Așa Da
---	---	---

Comportamente negative pe care doresc să le schimb.	Comportamente care îmi plac.	Comportamente care doresc să le dezvolt.
---	------------------------------	--

16. Elaborați o listă de încălcări de norme de conduită a cadrelor manageriale/didactice din organizațiile școlare:

- Regulamentul-cadru cu privire la funcționarea consiliului de administrație al instituției de învățământ general. Aprobata prin Ordinul MECC. Nr. 269 din 09-03-2020;
- Codul de etică al cadrului didactic. Aprobata prin Ordinul ME Nr. 861 din 07-09-2015.

Tipul de relație	Comportamente interzise
În relațiile cu elevii, copiii.	
În relațiile cu părinții/alți reprezentanți legali ai copiilor.	
În relațiile cu colegii.	

CAPITOLUL V. IMAGINEA ORGANIZAȚIONALĂ

Obiective:

- Definirea noțiunilor-cheie;
- Caracterizarea strategiilor manageriale de promovare a imaginii organizaționale;
- Aplicarea instrumentelor de evaluare a imaginii organizaționale.

Conținuturi:

- 5.1. Marketingul educațional: definiții, funcții, beneficii
- 5.2.Mixul de marketing - instrumentul de realizare a politicii de marketing
- 5.3. Promovarea imaginii organizaționale

Concepte-cheie:

- marketing educațional, imaginea organizațională.

5.1.Marketingul educațional: definiții, funcții, beneficii

Sinteza numeroaselor abordări ale marketingului educațional, prezentate în publicațiile științifice naționale și internaționale, permite evidențierea unor aspecte comune:

- ✓ Marketingul este perceput ca un sistem de gestiune a activității instituțiilor de învățământ constând în cercetare, proiectare, implementare și control;
- ✓ Marketingul presupune schimbul de valori;
- ✓ Marketingul asigură orientarea instituției de învățământ către nevoile pieței și modalitățile de satisfacere a acesteia;
- ✓ Este luată în considerare diferența de interese ale beneficiarilor, impunând necesitatea adaptării ofertei cerințelor individuale și de grup;
- ✓ Locul central, în activitatea de marketing a instituțiilor de învățământ, îi revine consumatorului final.

Generalizând, marketingul educațional poate fi definit drept o concepție de gestiune a activității instituției de

învățământ, orientată spre identificarea și satisfacerea nevoilor și dorințelor grupurilor țintă, prin proiectarea, stabilirea prețului, promovarea și furnizarea de programe și servicii educaționale competitive și realizarea, pe această cale, a obiectivelor individuale și organizaționale.

I. Boboc menționează că „marketingul educațional are ca obiectiv elaborarea și aplicarea strategiilor și programelor de instrucție și educație prin evaluarea corectă și reprojectarea în permanență în vederea unei corelări a formării tinerei generații cu interesele generale ale societății, cu dezvoltarea personalității umane” [7, p. 58]. Autorul accentuează ideea că acest obiectiv se îndeplinește prin intermediul **funcțiilor esențiale ale marketingului educațional:**

- ✓ prospectarea cerințelor sociale, investigarea aspirațiilor și opțiunilor individuale;
- ✓ creșterea adaptabilității învățământului la cerințele societății;
- ✓ satisfacerea aspirațiilor individuale și educaționale;
- ✓ evaluarea continuă a sistemului de învățământ, care asigură organizarea eficientă a satisfacerii cererii pe baza descoperirii nevoilor și a decalării dinamicii acestora [6, p. 59].

În literatura de specialitate, marketingul, deseori, este interpretat ca fiind o filosofie, un mod de gândire al organizației, potrivit căruia punctul de plecare în realizarea tuturor activităților îl constituie clientul. M. J. Etzel ș.a. au identificat trei condiții care fac posibilă aplicarea acestei filosofii de marketing în sectorul educațional:

- ✓ concentrarea completă asupra necesităților beneficiarilor în procesul de dezvoltare al calificărilor și programelor care satisfac aceste nevoi;
- ✓ necesitatea unui efort integrat de coordonare pentru asigurarea concentrării diverselor aspecte ale activității

instituției de învățământ asupra unei misiuni comune: cea de satisfacere a nevoilor consumatorilor;

- ✓ orientarea spre rezultat. În termeni de marketing, succesul, calitatea și întregul rezultat al experienței educaționale trebuie să fie determinate de măsura în care instituțiile de învățământ îi satisfac pe consumatorii săi.

În procesul de implementare a filosofiei de marketing, instituțiile de învățământ sunt, deseori, puse în fața a trei dileme.

Tabelul 5.1. Dileme în implementarea marketingului

Dileme	Abordări
Dacă elevii/studentii trebuie să fie priviți în calitate de consumatori în permanență.	În acest sens, G. Sharrock demonstrează că etichetarea elevilor/studentilor drept consumatori slăbește gradul de percepție al altor roluri pe care aceștia le preiau în viața cotidiană. El descrie patru identități ale elevilor/studentilor, precum: (1) consumatori, (2) clienți, (3) cetățeni și (4) subiecți. Înțelegerea necesităților în schimbare ale elevilor/studentilor, în diverse ipostaze, poate contribui la asigurarea unei satisfacții sporite a consumatorului.
Dacă instituția de învățământ trebuie să asigure satisfacerea tuturor nevoilor și dorințelor consumatorului.	Mai mulți autori pun la îndoială caracterul irevocabil al expresiei „clientul întotdeauna are dreptate”. Analizând acest subiect, M. Le Boeuf, W. G. Zikmund și D. Amico au ajuns la concluzia că „chiar dacă conceptul de marketing subliniază orientarea spre consumator, acest fapt nu înseamnă că orice capriciu efemer al oricărui consumator trebuie să fie satisfăcut”. S. O. Michael, la rândul său, contestă ideea „consumerism”- ului în formă pură în învățământ, invocând că elevul/studentul nu dispune de cunoștințele și competențele necesare pentru a decide care trebuie să fie structura și conținutul programelor educaționale, standardele de calitate ce trebuie atinse pentru formarea sa profesională. În același timp, nu poate fi neglijat

	<p>faptul că procesul educațional este unul interactiv, în care elevilor/studentilor le revine un rol important. În plus, ei sunt văzuți în calitate de „co-producători” ai serviciilor educaționale, contribuind, în mod direct, la propria lor satisfacție, calitate și percepție a valorii, fiind, astfel, responsabili și de calitatea rezultatului final. În această ordine de idei, oferirea unor programe educaționale, care ar ignora acest fapt, devine un exercițiu de impunere.</p>
<p>Îngrijorarea că, prin adoptarea unei orientări spre consumator, puterea trece de la profesori la elevi.</p>	<p>S. V. Scott diminuează frica acestui schimb de putere, constatând că aplicarea marketingului în învățământ nu implică neapărat un transfer de putere de la profesori la elevi/studenti, ci o schimbare de accent de la un învățământ centrat pe profesor la un învățământ centrat pe elev/student.</p> <p>Învățământul centrat pe profesor presupune o abordare a educației ca produs, accentul fiind pus pe livrarea, de către profesor, a unui produs finit, prefabricat, elevului/studentului revenindu-i un rol pasiv în acest proces. Din perspectiva învățământului centrat pe student, educația este privită ca proces, în care elevului/studentului îi revine rolul de co-participant. Centrarea pe cel ce învață presupune un grad mai înalt de individualizare și flexibilizare a relației prestator - consumator, având ca scop maximizarea nivelului de satisfacție a consumatorului.</p>

Instituțiile care înțeleg și aplică principiile marketingului își ating adesea mai eficient obiectivele. Ele trebuie să atragă resurse, să-și motiveze angajații și să atragă consumatorii de educație. Marketingul este știința aplicată cea mai preocupată de eficiența și eficacitatea schimburilor și este aplicabilă la fel de bine și pentru instituții educaționale, nu numai pentru firme. Marketingul este un sistem comprehensiv și coordonat de

activități destinate furnizării produselor, serviciilor și ideilor care satisfac cererile venite din partea beneficiarilor.

Ca beneficii directe pot fi enumerate:

- ✓ un succes mai mare în îndeplinirea misiunii instituției – pe baza instrumentelor oferite de marketing se poate realiza o comparație între ceea ce instituția face realmente și direcțiile de acțiune precizate de misiune și obiectivele instituției. Marketingul contribuie la identificarea problemelor și la planificarea răspunsurilor care să sprijine instituția în îndeplinirea misiunii sale;
- ✓ crește satisfacția publicului și a pieței de servicii – modalitatea în care instituția satisface beneficiarii direcți prin programele oferite se reflectă în mod nemijlocit asupra atragerii ulterioare a viitorilor consumatori de servicii educaționale și asupra atragerii de resurse financiare; dacă instituția eșuează în dezvoltarea de programe satisfăcătoare pentru nevoile consumatorilor de servicii educaționale, donatorilor, finanțatorilor și altor persoane implicate, impresiile negative și reducerea intrărilor de fonduri vor avea efecte negative. Instituțiile care sunt insensibile la nevoile pieței se confruntă cu mai multă apatie și cu o moralitate mai scăzută. Este dificilă atragerea de noi elevi și noi resurse financiare.
- ✓ îmbunătățește atragerea resurselor de pe piață – în încercarea de a-și satisface clienții, instituțiile trebuie să atragă resurse variate, incluzând angajați, donatori, finanțatori, iar nivelul de atragere al resurselor este direct proporțional cu satisfacția oferită în schimb;
- ✓ creșterea eficienței acțiunii pe piață – în situația în care instituția educațională ia decizii fără a lua în calcul legăturile cu piața ar putea rezulta costuri mai mari pentru același rezultat sau s-ar putea ajunge la o îndepărtare a multora care trebuie atrași (eficacitatea instituțiilor educaționale).

5.2. Mixul de marketing – instrumentul de realizare a politicii de marketing

În activitatea educațională desfășurată în instituțiile de profil sunt implicați patru agenți principali: *instituțiile educaționale, beneficiarii forței de muncă (agenții economici), posesorii forței de muncă (elevii consiliați de familie) și statul* între aceștia apar adesea contradicții, a căror soluționare se poate realiza numai printr-o politică educațională realistă, care să canalizeze întregul sistem de servicii educaționale oferit de instituțiile de profil (servicii de învățământ, servicii conexe, servicii sociale, servicii medicale, servicii culturale și sportive etc.) spre armonizarea cererii cu oferta.

D. Hopkins, consideră că fundamentarea politicii de marketing este un proces complex, în care trebuie să se regăsească interesele beneficiarului forței de muncă (în primul rând), secondate de cele ale posesorilor forței de muncă, concordanța dintre nivelele macro și micro ale activității educaționale, autonomia decizională a diferitelor nivele ale procesului educațional [apud 16, p. 52].

I. Țoca, abordând problema pornind de la specificul țării noastre, menționează că „politica educațională este elaborată în mod diferit, în funcție de nivelul la care se desfășoară procesul educațional, dar toate trebuie să țină cont de politica educațională a ministerului” [38, p. 134].

La nivelul educațional general (obligatoriu) politica este elaborată și adoptată la nivelul ministerului, în urma unui studiu privind:

- ✓ realitatea mediului economico-social;
- ✓ mijloacele de adaptare a sistemului educațional la realitățile lumii contemporane, în concordanță cu specificul național și cerințele existente pe plan internațional.

Pentru învățământul mediu de cultură generală și de specialitate, politica de marketing se face în urma unei

consultări parțiale a institutelor educaționale prin intermediul inspectoratelor școlare (în privința planului de școlarizare a profilelor, a specializărilor sau meseriilor), dar în privința planurilor de învățământ, a programelor școlare și a unor activități specifice, fundamentarea și adoptarea facându-se tot la nivelul ministerului.

Având în vedere dinamismul economico-social, schimbările continue ce se petrec în societatea noastră, spiritul concurențial (învățământul particular), cât și alți factori, trebuie acordată o mai mare autonomie instituțiilor educaționale în stabilirea politicii de marketing educațional.

V.M. Cojocariu consideră că o politică reală de marketing educațional se poate stabili numai dacă sunt analizate corect:

- ✓ dinamica pieței (creșterea, menținerea sau scăderea);
- ✓ structura pieței (nedefinită, diferențiată sau concentrată);
- ✓ schimbările pieței (activă, adoptivă sau pozitivă);
- ✓ exigențele pieței (ridicată, medie sau redusă);
- ✓ nivelul concurențial (afectiv, defensiv, diferențiat sau tolerant) [apud 16, p. 25].

Ajungem la concluzia că rezultatele obținute printr-o astfel de politică de marketing pot constitui o bază de date pentru controlul și autoreglarea procesului educațional sau demararea unor reforme ce s-ar impune.

Instrumentul de realizare a politicii de marketing a unei organizații cât și a unei școli, îl reprezintă mixul de marketing.

Mixul de marketing este adresat atât părinților, cadrelor didactice cât și elevilor și are ca elemente marcante:

- a. **produsul** – urmărește, pe de o parte, felul produsului educațional în funcție de nivelul de școlarizare sau treapta de pregătire și, pe de altă parte, modul de desfășurare a educației, numărul de discipline sau cursuri, modul cum sunt articulate între ele, dar și cu ceea ce a parcurs ori urmează să parcurgă beneficiarul. Dacă

acceptăm ideea că educația oferă modalități prin care oamenii pot să-și rezolve problemele personale, atunci valoarea produsului educațional este determinată de beneficiar, sensibil la calitatea serviciului oferit și la utilitatea lui practică (modul în care produsul educațional satisface cât mai multe așteptări și nevoi ale acestuia).

- b. **prețul** – are în vedere întreținerea în bune condiții a sălilor de clasă de către elevi prin crearea unui mediu ambiental plăcut și respectarea regulamentului de ordine interioară. În orice sistem social, serviciile educaționale au un preț suportat de beneficiari (începând de la cheltuielile uzuale pentru rechizite școlare, taxe, cheltuieli ale statului etc. și până la o serie de bariere psihologice pe care beneficiarul trebuie să le depășească, investind efort intelectual, timp pentru studiu, conformare la rigorile mediului școlar etc.). În funcție de interesele beneficiarilor și de particularitățile sistemului serviciilor educaționale, variabila preț ar putea să constituie un element favorabil și atractiv sau unul descurajator (dar, atenție, nu întotdeauna un serviciu educațional ieftin este și atractiv pentru beneficiari).
- c. **promovarea** se realizează prin participarea elevilor la diferite concursuri și olimpiade, la târguri și expoziții, în care își expun lucrările realizate; prin participarea la diferite festivaluri la care sunt prezenți elevi ai școlii noastre. Promovarea are în vedere totalitatea formelor de comunicare și activitățile desfășurate de instituții pentru a-i convinge pe beneficiari să acceseze ofertele educaționale ale acestora. Promovarea îi informează și îi influențează pe beneficiari astfel încât să aleagă o anumită ofertă sau un anumit tip de instituție; dincolo de acest fapt, pentru o alegere rațională, argumentele trebuie să fie susținute de calitatea produsului și de nivelul profesional al cadrelor didactice. În concluzie,

pentru a crea oferte educaționale atractive, în concordanță cu dorințele și nevoile beneficiarilor, trebuie să găsim punctul de echilibru între cele cinci componente ale mixului de marketing; fiecare componentă are valoarea și relevanța sa în strategia de marketing a unei instituții care oferă servicii educaționale, accentuarea rolului unei componente determinând riscul unei poziționări deficitare pe piața serviciilor educaționale (spre exemplu, promovarea unor prețuri scăzute ar putea genera în rândul beneficiarilor sentimentul unei calități scăzute a produsului și, de aici, o plasare/ poziționare mai puțin favorabilă pe piața serviciilor educaționale, chiar dacă personalul didactic are un nivel de pregătire ridicat și promovarea ofertei este bine realizată; de asemenea, accentuarea calității personalului didactic și a produsului educațional, chiar în condițiile unei bune promovări, nu va reuși întotdeauna să justifice prețul și nu va permite plasarea într-o zonă de piață atractivă și interesantă pentru beneficiari.

- d. **plasarea** poate cuprinde condițiile de desfășurare a activităților instructiv-educative, facilitățile de care dispune școala, urmărește posibilitatea de acces a beneficiarilor la serviciul educațional; în același timp, plasarea are în vedere siguranța și confortul beneficiarilor în instituțiile educaționale (din această perspectivă, o școală situată în centrul unei comunități poate avea avantaje și dezavantaje). De asemenea, nu întotdeauna școala plasată cel mai aproape de domiciliul beneficiarului este și cea mai atractivă și accesibilă (de exemplu, pentru elevii cu cerințe speciale care au nevoie de accesibilități specifice). Pentru forme superioare de învățământ, serviciul educațional poate să fie „plasat” la distanță și să se dovedească totuși extrem de convenabil pentru

beneficiari (de exemplu, învățămîntul la distanță și *e-learning*).

e. **personal** – constituie elementul care poate susține calitatea și valoarea ofertei și a produselor educaționale prin maniera de relaționare, interacțiune și comunicare între educatori și beneficiari, prin managementul activităților de predare-învățare și prin gradul de aderență cadrelor didactice la cultura și misiunea instituției/organizației în care își desfășoară activitatea. Calitatea educației oferite poate fi ridicată sau scăzută, în funcție de calitatea oamenilor care o oferă. Prin contactul zilnic cu profesorii, clienții descoperă dacă școala poate să își onoreze promisiunea. De la modul în care se adresează unii celorlalți și până la atmosfera în care ei lucrează împreună, clienții pot transmite în afară normele și valorile pe care școala le consideră importante. În alegerea unei școli, deseori se optează pentru un mediu familiar, pentru grupuri de oameni care sunt de încredere și familiari. Este motivul pentru care managerii școlii nu trebuie să ia în calcul numai abilitățile strict profesionale.

4P	5P	7P	15P
Jerome McCarthy (1950-1960)	Vaughan Judd (1987)	Philip Kotler (1984)	Jim Baumgartner (1991)
Produs	Produs	Produs	Produs
Preț	Preț	Preț	Preț
Promovare	Promovare	Promovare	Promovare
Plasament	Plasament	Plasament	Plasament
	Persoane (People)	Persoane (People)	Persoane (People)
		Procese	Procese
		Premise fizice (atmosfera)	Premise fizice
			Plan
			Performanță
			Implementare
			(Positive implementation)

Figura 5.1. Modele ale mixului de marketing

Fiecare organizație este necesară să creeze o „listă proprie a elementelor și ingredientelor care alcătuiesc un program de marketing, dar și o listă a forțelor ce modelează operațiunile de marketing la nivel organizațional.

5.3. Pomovarea imaginii organizaționale

Conștientizarea legăturilor dintre starea unei organizații și imaginea ei percepută de opinia publică a determinat amplificarea preocupărilor pentru gestionarea imaginii acesteia, deoarece era considerată din ce în ce mai mult un bun de patrimoniu și, ca urmare, o funcție importantă a managementului. Astfel, s-a ajuns ca imaginea unei organizații să reprezinte un obiect de patrimoniu, fiind inclusă în totalitatea bunurilor organizației, de dimensiune nematerială, dar având o valoare.

Imaginea unei organizații are o influență mare asupra serviciilor oferite de aceasta, deci asupra eficienței activității acesteia și din această cauză, imaginea poate ajunge câteodată mai valoroasă decât toate celelalte bunuri materiale.

Imaginea, cu un rol fundamental, definitoriu pentru întregul concept de marketing (marketingul educațional operează cu produse/servicii, idei intangibile) care se conturează în mai multe ipostaze:

- ✓ **imaginea dorită** – este imaginea pe care instituția de învățământ ar dori să o aibă în rândurile consumatorilor de servicii educaționale, angajaților instituției; ea diferă în funcție de obiectivele urmărite și nu se poate îndepărta prea mult de imaginea existentă sau, în absența acesteia, de misiunea și obiectivele strategice ale instituției de învățământ. Imaginea dorită este un concept asemănător „conceptului de produs” prezentat de Kotler, iar pentru determinarea sa se utilizează „poziționarea” instituției de învățământ în raport cu celelalte instituții similare (concurența).
- ✓ **imaginea transmisă (difuzată)** – este imaginea pe care instituția de învățământ o transmite. În principiu, nu ar trebui să existe diferențe între imaginea dorită și imaginea transmisă. În realitate, astfel de nesincronizări pot să

apară, datorită neînțelegerii exacte a tuturor fațetelor imaginii dorite sau a utilizării unor simboluri sau mijloace inadecvate.

- ✓ **imaginea recepționată** – este imaginea pe care fiecare persoană care aparține grupului țintă și-o formează despre instituția de învățământ. Chiar dacă imaginea recepționată nu ar trebui să fie diferită de cea transmisă, din diverse motive, ce țin în special de capacitatea de înțelegere a persoanei în cauză și de sistemul de valori al acesteia, imaginea recepționată poate fi distorsionată în raport cu cea transmisă. Se ajunge, astfel, la apariția mai multor imagini, cu un pronunțat caracter subiectiv.
- ✓ **imaginea efectivă** (numită și „imagine reală”, deoarece se definește prin felul în care este percepută instituția de învățământ – indiferent de faptul dacă ea corespunde sau nu caracteristicilor intrinseci ale acestuia) este o regrupare, o sinteză a imaginilor recepționate la nivel individual, la un moment dat, prelucrate la nivel social. Aceasta este singura categorie de imagine care poate și trebuie să fie studiată cu mijloace specifice cercetării de marketing, ea constituind baza conturării imaginii dorite și, ulterior, a întregii strategii de marketing.

Principalele elemente componente ale imaginii sunt următoarele:

- ✓ **notorietatea** – este componenta cantitativă a imaginii (unii autori considerând-o chiar o caracteristică distinctă a unei mărci, a instituției de învățământ, sau a unei persoane), în marketingul educațional ea exprimându-se ca procent din public care a auzit de instituția de învățământ, iar în marketingul social, ca procent al persoanelor care au auzit de organizația în cauză.
- ✓ **conținutul imaginii** – este o componentă preponderent calitativă a imaginii, care vizează conotațiile existente în mintea persoanelor intervievate în legătură cu o

organizație socială sau politică, cu o instituție de învățământ, cu o instituție publică etc. În cele mai multe cazuri, oamenii consideră imaginea ca un indicator liniar, care poate fi situat pe o scală de tipul diferențialei semantice, cu mai multe niveluri, între „foarte bună” și „foarte proastă”. În realitate, în mod conștient sau inconștient, ei asociază fiecărei organizații, persoane etc. un set de conotații, care conturează o imagine mult mai complexă a acesteia. Pentru specialistul în marketing este important nu doar să afle dacă imaginea instituției de învățământ, este bună sau proastă, ci și de ce este ea bună sau proastă, care este conținutul exact al imaginii respective. Numai așa va avea posibilitatea de a acționa în direcția îmbunătățirii imaginii, îmbunătățire care, de fapt, nu este altceva decât o modificare într-un sens favorabil a conținutului imaginii. Determinarea conținutului imaginii este o problemă destul de delicată, care se rezolvă, în special, prin utilizarea unor tehnici proiective de cercetare în cadrul unor cercetări calitative.

- ✓ **intensitatea imaginii** – este o componentă preponderent cantitativă a imaginii, care relevă cât de puternică este o anumită imagine. Imaginea (reală sau efectivă) reprezintă o sinteză a imaginilor recepționate. Intensitatea imaginii este un fel de indicator de dispersie a conținutului imaginilor recepționate, ea precizează cât de „centrată” este o anumită imagine. Dacă, de exemplu, toate persoanele intervievate apreciază o instituție de învățământ prin doar două atribute (renumele, calitatea educației, de exemplu), intensitatea imaginii acesteia poate fi considerată destul de mare, în timp ce, în cazul în care, pentru aprecierea unei alte instituții de învățământ, atributele folosite sunt mult mai numeroase (învățământ diversificat, centre multe dispersate în teritoriu, calitatea programelor de studiu, elevi/studenti mulți, resurse

financiare mari etc.) intensitatea imaginii acestuia va fi mult mai mică.

- ✓ **claritatea imaginii** – este acea componentă a imaginii care arată cât de distinctă este imaginea unei organizații sau a unei instituții de învățământ în raport cu concurenții săi.
- ✓ **istoricul imaginii** – în multe cazuri, este important pentru specialistul în marketing să cunoască nu doar imaginea actuală a instituției, ci și trecutul acesteia, evoluția sa în timp. Trecutul unei imagini este o componentă a imaginii actuale, iar din evoluția acesteia se pot desprinde concluzii privind tendințele viitoare. Desigur, studierea evoluției unei imagini în timp presupune utilizarea unor cercetări în profil longitudinal în această direcție.

Cele mai numeroase căi de promovare a imaginii sunt cele scrise: pliante, broșuri, prospecte, revista școlii, scrisori, buletine informative, mape de prezentare, anuarul școlii, cartă școlară, materiale publicitare, postere, rapoarte, proiectul școlii, comunicate de presă, articole și multe altele. În redactarea lor se va avea în vedere criteriul estetic, funcționalitate și costuri.

Materialele audiovizuale sunt un mijloc atractiv de prezentare a școlii și oferă o imagine „pe viu” pe care textul sau fotografia nu le poate transmite. La acestea se poate adăuga pe pagina școlii grupul de discuții. Pentru a-și crea o identitate vizuală ușor de recunoscut, care să o deosebească de alte instituții, școala poate recurge la un logo și simboluri, mereu aceleași, care să se regăsească pe diversele materiale editate, tricouri, panouri, articole de papetărie. Știrile din presă trebuie să fie o preocupare permanentă a școlii. Reprezentanții ei vor furniza informații de interes ziarelor locale, vor acorda interviuri, profitând de nevoia de informație a publicului pentru a-și face, într-un fel „publicitate gratuită”. Păstrarea unor relații bune cu presa locală și informarea lor periodică constituie un

obiectiv major al oricărei școli care dorește să-și consolideze relațiile sale publice.

Școala poate organiza manifestări culturale sau științifice, expoziții, vernisaje, simpozioane, concursuri etc cu participarea unor personalități din domeniul respectiv.

De asemenea, evenimente precum Ziua școlii, Porțile Deschise ale școlii și altele legate de diverse sărbători vor fi reflectate în presă, vor atrage atenția publicului și vor crește prestigiul școlii. Aparițiile publice, la diverse acțiuni organizate pe plan local, la radio și televiziune, cuvântările la început și sfârșit de an școlar, participarea la evenimente mondene sunt tot atâtea prilejuri de a promova imaginea școlii. Toate aceste evenimente aduc un plus de imagine școlii implicate. O parte din instrumentele de marketing folosite la nivelul școlii pot fi preluate de către cadrul didactic la clasă. Aceste instrumente sunt menite:

- ✓ atragerii atenției beneficiarilor sistemului de învățământ (elevi, părinți);
- ✓ creșterea notorietății cadrului didactic și a clasei de elevi;
- ✓ facilitării comunicării cu elevii, părinții.

Conceperea de noi instrumente de marketing ce pot fi folosite la nivelul clasei de elevi, depind în mare măsură de pregătirea și creativitatea cadrului didactic.

Un **grup de discuții** poate lua ființă la propunerea cadrului didactic sau la cererea părinților. De exemplu un grup de discuții online conceput și moderat de un cadru didactic pentru o anumită clasă de elevi poate duce la:

- ✓ cunoașterea mult mai bine a intereselor fiecărui elev de către cadrul didactic;
- ✓ coordonarea și desfășurarea activității didactice în funcție de interesele elevilor;
- ✓ stabilirea unor relații de lungă durată între elevi și între elevi și cadrul didactic;

- ✓ exprimarea liberă a opiniilor fiecăruia cu privire la anumite teme de discuție;
- ✓ propunerea anumitor teme de dezbatere – teme de actualitate;
- ✓ expedierea mult mai simplă a anumitor informații în diferite formate;
- ✓ aflarea opiniei per ansamblu a clasei de elevi prin întocmirea unor poll-uri etc.

Site-ul personal al cadrului didactic poate semnifica, pe lângă un instrument de marketing personal și un portofoliu ce poate să conțină informații despre activitatea desfășurată de acesta pe o anumită perioadă de timp. De exemplu: Orice cadru didactic ce are un site personal poate să facă dovada activității sale desfășurată pe parcursul unui an școlar.

Aceaste „dovezi” pot fi încărcate pe site sub forma:

- ✓ diverselor fișiere;
- ✓ documentelor care să ateste implicarea sa în diverse proiecte, activități;
- ✓ planurilor și proiectelor didactice;
- ✓ portofoliilor didactice etc.

Site-ul clasei este un instrument de marketing educațional folosit în special în relațiile cu clienții. Acest site poate fi accesat atât de către elevi cât și de către părinții acestora. Prin utilizarea acestui instrument se urmărește aducerea la cunoștință a persoanelor implicate, anumite informații de actualitate. Exemplu: Un site al clasei poate să conțină următoarele tipuri de informații:

- ✓ Anunțuri recente – organizarea de excursii, organizarea de activități extrașcolare/școlare, anunțuri cu privire la programarea serbărilor etc.;
- ✓ Prezentarea cadrului didactic – prezentarea personală, prezentarea competențelor și abilităților cadrului didactic, prezentarea domeniilor de interes, educația și formarea etc.;

- ✓ Prezentarea clasei – prezentarea detaliată a fiecărui elev (prezentarea poate fi făcută de fiecare elev în parte și poate fi însoțită de o fotografie a elevului);
- ✓ Prezentarea portofoliului de rechizite/materiale;
- ✓ Orarul săptămânal al clasei;
- ✓ Structura anului școlar;
- ✓ Lista de lecturi ce trebuie parcursă de fiecare elev, până la sfârșitul anului școlar;
- ✓ Activitatea clasei – structura pe ore, întocmirea de pagini de Internet pentru orele importante (pe aceste pagini se pot încărca documente ce conțin întreaga activitate desfășurată de cadrul didactic și elevi în timpul orelor respective.).

Blogul învățătorului poate fi forma actualizată, modernizată a unui jurnal. Este un spațiu deschis, un buletin de știri. Poate fi o modalitate de exprimare a gândurilor. Sunt cuvintele autorului adresate întregii lumi. Este tribuna celui ce-l concepe, iar lumea întreagă îi poate deveni spectator. Cu alte cuvinte, un blog personal al cadrului didactic poate fi considerat o culegere de articole și texte despre domeniul educațional aranjate în ordinea inversă introducerii lor în baza de date (cele mai noi apar primele pe prima pagină).

În comparație cu site-urile obișnuite de internet, blog-ul a pus foarte mult accent pe experiențele personale ale persoanei care scrie în el (un învățător/profesor va scrie despre diverse evenimente, proiecte, serbări, modele de comportament, metode și tehnici de predare/învățare, sfaturi pentru elevi, sfaturi pentru părinți etc.) Un cadru didactic ce are „în posesie” un blog, nu numai că își poate exprima liber părerile, cunoștințele, concepțiile cu privire la anumite lucruri, ce poate îndrepta prin intermediul acestuia anumite comportamente, idei, dar și mai important, blogul poate deveni ușor cartea de vizită online a acestuia.

Cartea de vizită a cadrului didactic este un accesoriu indispensabil al unui cadru didactic ce poate fi definit ca un mijloc de comunicare scris și grafic ce îl reprezintă pe posesor în fața clienților, colaboratorilor și partenerilor actuali și potențiali.

Cartea de vizită conține următoarele informații:

- ✓ numele locului de muncă;
- ✓ prenumele și numele persoanei. Pentru a se evita confuziile numele de familie poate fi scris cu majuscule;
- ✓ funcția, scrisă de obicei cu caractere mai mici decât numele;
- ✓ datele de contact: adresa poștală, telefon, fax, e-mail.

Cartea de vizită reprezintă posesorul și în același timp școala pentru care lucrează. Pentru ca mesajul transmis de aceasta să fie cel dorit, trebuie ca toate elementele pe care le conține să se potrivească.

Pliantul clasei este purtător de informații cu privire la activitățile desfășurate de învățător/profesor la clasă. Un pliant al clasei trebuie să conțină următoarele informații:

- ✓ Prezentarea numelui școlii și a clasei, numele învățătorului/dirigintelui și anul de studiu;
- ✓ Componenta clasei;
- ✓ Prezentarea învățătorului/dirigintelui;
- ✓ Structura anului școlar, componenta portofoliului de materiale necesare, serbările și evenimentele de pe parcursul anului școlar;
- ✓ Prezentarea pe scurt a: grupului de discuții, site-ului clasei, blogului învățătoarei/profesorului;
- ✓ Pagina părintelui.

Pliantul clasei este considerat un instrument de marketing educațional, deoarece prin intermediul lui se dorește atragerea atenției părinților asupra felului în care cadrul didactic își desfășoară activitatea.

Serbările sunt cele mai vechi instrumente de marketing educațional. Serbările sunt considerate ca fiind evenimente organizate cu diverse ocazii (ziua mamei, sfârșitul anului școlar, sărbătorile de Crăciun și Paște etc.). Cu ocazia manifestării acestor evenimente, cadrele didactice își arată măiestria în elaborarea și organizarea unor situații ce se doresc a fi inedite. Este foarte important ca învățătorul/profesorul să acorde maximă atenție acestor evenimente, deoarece unele sunt făcute publice sau cel puțin sunt expuse unui public mai larg (părinți, cadre didactice, conducerea școlii etc.). Serbările de pe parcursul anului școlar pot fi considerate instrumente de marketing educațional deoarece cu ajutorul acestora, cadrul didactic își arată priceperea și creativitatea sa.

Concursurile sunt considerate și ele instrumente de marketing educațional deoarece duc în primul rând la sporirea notorietății clasei.

Concursurile din interiorul unei școli se desfășoară între diverse clase. Ele sunt bune stimulente ale învățării și creativității. (concursuri de cultură generală, concursuri de pictură, concursuri de matematică etc.).

Toate modalitățile de promovare a imaginii instituționale au atât avantaje, cât și dezavantaje. Important este ca instituția de învățământ să se preocupe de diversificarea strategiilor de promovare astfel încât să fie acoperite toate preferințele beneficiarilor. Se vor introduce elemente noi pentru a fi în pas cu dezvoltarea tehnologiilor informaționale și comunicaționale.

Activități de învățare

1. Analizați componentele imaginii organizației din care faceți parte. Formulați 1-3 descrieri pentru fiecare componentă.

Componente ale imaginii	Descrieri
Notorietatea	
Conținutul imaginii	
Intensitatea imaginii	
Claritatea imaginii	
Istoricul imaginii	

2. Realizați o analiză situațională în baza organizației din care faceți parte.

	Factori interni	Factori externi
Factori pozitivi	<p>Puncte forte</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ce suntem buni? • Ce aptitudini specifice are forța de muncă? • De ce resurse financiare dispunem? • Ce legături și alianțe avem? • Care este puterea noastră de negociere cu furnizorii și cu intermediarii? 	<p>Oportunități</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce schimbări ale mediului extern putem exploata? • Ce puncte slabe putem ataca la concurență? • La ce tehnologie nouă am putea avea succes? • Ce piețe noi ni s-ar putea deschide?
Factori negativi	<p>Puncte slabe</p> <ul style="list-style-type: none"> • La ce suntem cei mai slabi? • Ce fel de instruire le lipsește angajaților noștri? • Care este poziția noastră financiară? • Ce legături și alianțe ne-ar trebui, dar nu le avem? 	<p>Riscuri (amenințări)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce ar putea face concurența în detrimentul nostru? • Ce legislație nouă ne-ar putea lovi interesele? • Ce schimbări sociale ar putea fi o amenințare pentru noi? • Cum ne va afecta ciclul economic (avânt declin)?

3. Identificați criteriile evaluate de părinți în alegerea organizației școlare. Notați-le cu note de la 1 la 5, în care 1 înseamnă cel mai puțin important și 5 cel mai important.
4. Propuneți structura paginii web a instituției educaționale.
5. Elaborați un pliant (secvență video, prezentare) de promovare a imaginii unei instituții la alegere, pornind de la indicatorii: calitatea serviciilor educaționale; competența cadrelor didactice; gradul de satisfacție al beneficiarilor; cadrul ambiental; resursele materiale; mediul relațional/de comunicare stabilit între școală și familie; implicarea în proiecte și programe internaționale.
6. Formulați un mesaj pentru alegerea unei grădinițe/liceu/colegiu pentru radioul local de către părinți și copii.
7. Elaborați mesajul directorului de prezentare a instituției.
8. Imaginați-vă că următoarele întrebări vin de la un părinte care culege informații despre școală. Ce i-am răspunde? De ce mi-aș trimite copilul la școala dvs.? Ce diferență este între această școală și școlile din apropiere? Poate școala dvs. să ofere un serviciu distinct sau unic? Scrieți cele mai importante șase puncte ale ofertei dvs.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. ANGHELACHE, V. Climatul organizațional – cauză sau efect al dezvoltării organizaționale? În: *Analele Universității Dunărea de Jos*. 2004, nr. 4, pp. 221-230
2. ANGHELACHE, V. *Managementul schimbării educaționale: Principii, politici, strategii*. Iași: Editura Institutului european, 2012. 278 p. ISBN 978-973-611-828-9
3. ATANASIU, O. *Managementul instituțiilor de învățământ. Botoșani*: Editura Agata, 2001. 104 p. ISBN 973-85446-0-2
4. BARBU, D.I. *Climatul educațional și managementul școlii*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2009. 200 p. ISBN 978-973-30-2458-3
5. BOBOC, I. *Comportament organizațional și managerial: fundamente psihosociologice și politologice*. Volumul I. București: Editura Economică, 2003
6. BOBOC, I. *Psihosociologia organizațiilor școlare și management educațional*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2002. 278 p. ISBN 973-30-2678-6
7. BOCOȘ, M. *Tratat de management pentru învățământul primar și preșcolar*. Pitești: Editura Paralele 45, 2017. 584 p. ISBN 978-973-47-1526-8
8. BOLOCAN, L. *Psihologia organizațională: compendiu*. Chișinău: CEP USM, 2005. 102 p. ISBN 9975-70-608-8
9. COJOCARU, V. *Management educațional: Ghid pentru directorii unităților de învățământ*. Ch.: Știința, 2002. 132 p. ISBN 9975-67-317-1
10. COJOCARU, V., COTOS, L. Valori postexperimentale a culturii manageriale în instituția preșcolară. În: *Studia Universitatis Moldaviae*. 2015, nr. 9 (89), pp. 88-92. ISSN 1857-2103
11. COJOCARU, Vasile Gh., *Management educațional*. Ghid pentru directorii unităților de învățământ. Ch.: Editura Știința, 2002. 132 p. ISBN 9975-67-317-1
12. COTOS, L. Rolul stilului managerial în dezvoltarea culturii organizaționale. În: *Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare*. Mat. Conf. științifico-practice intern., Ed. I, Bălți, USARB, 27 aprilie 2017. Bălți: S. n., (Tipografia din Bălți), 2017, 364 p. pp. 71-74. ISBN 978-9975-132-97-8

13. COTOS, L., COJOCARU, V. *Formarea și dezvoltarea culturii manageriale în instituția preșcolară*. Bălți: S.n. (Tipografia „Indigou Color”), 2018. 179 p. ISBN 978-9975-3267-3-5
14. CRISTEA, S. *Managementul organizației școlare*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2003. ISBN 973-30-2763-4
15. EȚCO, C., CĂRĂRUȘ, M., DAVIDESCU-CREANGĂ, E. *Psihologie managerială*. Ch.: Editura Bons Offices, 2006. 280 p. ISBN 978-9975-80-005-1
16. GHERGUȚ, A. *Management general și strategic în educație*. Ghid practic. Iași: Polirom, 2007. 229 p. ISBN 978-973-46-0586-6
17. GUZGAN, V. Modalități de evaluare a nivelului culturii organizaționale în unitatea școlară. In: *Revista Didactica Pro..., revistă de teorie și practică educațională*. 2013, nr. 2(78), pp. 45-48. ISSN 1810-6455
18. HIELSCHER, Sibylle (coord.). *Management școlar. Ghid pentru directorii de școli*. București: Editura Atelier didactic, 2007. 108 p. ISBN 978-973-1846-08-8
19. MĂLUREANU, M., MATAACHE, C. *Specificul culturii organizaționale în unitățile școlare performante*. București: Editura Ars Academica, 2008. 98 p. ISBN 78-973-88931-7-7
20. MUREȘAN, V. *Managementul eticii în organizație școlară*. București: Editura universității, 2009. 348 p. ISBN 978-973-737-657-2
21. NEDELCU, A., PALADI, E., IOSIFESCU, C. Ș. *Management instituțional și management de proiect*. București: Educația 2000+, 2009. 90 p. ISBN 978-973-1715-28-5
22. OLTEANU, M.-L., PERDE, A.-G., DORNEANU, A.-V. Structura organizatorică a instituțiilor de învățământ preuniversitar. In: *Școala modernă: provocări și oportunități*, Chișinău, 5-7 noiembrie 2015. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2015, pp. 107-111. ISBN 978-9975-48-100-7
23. PĂUN, Emil. *Școala: abordare sociopedagogică*. Iași: Editura Polirom, 1999. 150 p. ISBN 9736832201
24. POPESCU, D. I. *Comportament organizațional*. București: Editura ASE, 2010
25. *Regulament-tip de organizare și funcționare a instituțiilor de învățământ primar și secundar, ciclul I și II*. Disponibil:

https://mecc.gov.md/sites/default/files/regulament_organizare_si_functionare_instituitii_invatamint_gene.pdf

26. *Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a consiliului de administrație din instituțiile de învățământ general*. Aprobato prin ordinal ME nr. 77 din 20.02.2015. Disponibil: https://mecc.gov.md/sites/default/files/ordinul_77_din_20_februarie_2015.pdf
27. RUSOV, V. Formarea culturii incluzive în organizația școlară. În: *Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare*. Materialele Conferinței științifico-practice internaționale, Ediția a 1-a, Bălți, USARB, 27 aprilie 2017. Bălți: S. n., (Tipografia din Bălți), 2017, 364 p. pp. 82-84. ISBN 978-9975-132-97-8
28. RUSOV, V. Particularități ale climatului organizațional în școala incluzivă. În: *Educația incluzivă: dimensiuni, provocări, soluții*. Materialele Conferinței științifico-practice internaționale, Ediția a 3-a, Bălți, USARB, 19 octombrie 2017. Bălți: S. n., (Tipografia din Bălți), 2017, 424 p. pp. 365-370. ISBN 978-9975-132-99-2
29. RUSOV, V. Reprezentările managerilor despre inovații. În: *Educația incluzivă: dimensiuni, provocări, soluții*. Materialele Conferinței științifico-practice internaționale, Ediția a 4-a, Bălți, 19 octombrie 2018. Bălți: Tipografia din Bălți, 2018, 449 p. pp. 416-419. ISBN 978-9975-3276-1-9
30. SĂBĂU, L. *Rolul culturii în managementul învățământului primar*. Băcău: Editura Rovimed Publishers, 2010. 107 p. ISBN 978-973-1897-38-7
31. *Standarde de competență profesională ale cadrelor didactice din învățământul general*. Aprobato: la ședința Consiliul Național pentru Curriculum, proces-verbal nr. 10 din 22 iunie 2016; prin Ordinul ministrului educației nr. 623 din 28 iunie 2016. Disponibil: https://mecc.gov.md/sites/default/files/standarde_cadre_didactice.pdf
32. *Standarde de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general*. Aprobato: la ședința Consiliul Național pentru Curriculum, proces-verbal nr. 10 din 22 iunie 2016; prin Ordinul ministrului educației nr. 623 din 28 iunie 2016. Disponibil:

https://mecc.gov.md/sites/default/files/standarde_cadre_manageriale.pdf

33. *Standardele de calitate pentru instituțiile de învățământ primar și secundar general din perspectiva școlii prietenoase copilului.* Disponibil: https://mecc.gov.md/sites/default/files/o970din_11_10_13_standarde_spc_0.pdf
34. STOG, L., CALUSCHI, M. *Psihologia managerială*. București: Editura Cartier, 2002. 294 p. ISBN 9975-79-141-7
35. ȘOVA, T., RUSOV, V. Învățarea organizațională în contextul școlii moderne. În: *Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare*, Ediția a II-a. Materialele Conferinței științifico-practice internaționale, Bălți, USARB, 27 aprilie 2018. Bălți: Tipografia din Bălți, 2018, 477 p. pp. 171-174. ISBN 978-9975-3260-0-1
36. ȘOVA, T., RUSOV, V., COTOS, L. *Managementul inovațiilor în educație. Ghid pentru cadrele manageriale și didactice*. Bălți: Tipografia din Bălți, 2019. 100 p. ISBN 978-9975-3369-6-3
37. TICU, C. Analiza climatului organizațional. În: *Psihologie organizațional managerială. Tendințe actuale*. (coord Avram E. și Cooper C. L.). Iași: Polirom, 2008, pp.171 – 196
38. ȚOCA, I. *Managementul educațional*. Ed. a 2-a. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2007. 200 p. ISBN 978-973-30-1650-2
39. VLASCEANU, M. *Organizația: proiectare și schimbare. Introducere în comportamentul organizațional*. București: Editura Comunicare.ro, 2005. 211 p. ISBN 973711051
40. VLASCEANU, M. *Organizații și comportament organizațional*. Iași: Editura Polirom, 2003. 336 p. ISBN 973-681-412-2
41. ZANC, I. *Elemente de psihologie organizațională*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint, 2006. 268 p. ISBN 976-751-152-2, 978-973-751-152-2
42. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Iași: Editura Polirom, 2004. 568 p. ISBN 973-681-681-8

CAPITOLUL I

1. Mărimea organizației ca element al structurii organizatorice este:

- a. numărul de subordonați supravegheați direct de un superior ierarhic
- b. numărul membrilor organizației
- c. măsura în care puterea decizională este localizată într-o anumită parte a organizației

2. Centralizarea ca element al structurii organizatorice este:

- a. numărul de niveluri ierarhice, de departamente sau de unități funcționale
- b. măsura în care puterea decizională este localizată într-o anumită parte a organizației
- c. gradul în care organizația specifică normele de comportament ale membrilor săi printr-un sistem de reguli

3. Formalizarea ca element al structurii organizatorice este:

- a. gradul în care organizația specifică normele de comportament ale membrilor săi printr-un sistem de reguli
- b. măsura în care puterea decizională este localizată într-o anumită parte a organizației
- c. numărul de subordonați supravegheați direct de un superior ierarhic

4. Intensitatea administrativă ca element al structurii organizatorice este:

- a. numărul de subordonați supravegheați direct de un superior ierarhic
- b. măsura în care puterea decizională este localizată într-o anumită parte a organizației
- c. gradul în care organizația specifică normele de comportament ale membrilor săi printr-un sistem de reguli

5. Complexitatea ca element al structurii organizatorice este:

- a. numărul de niveluri ierarhice, de departamente sau de unități funcționale
- b. numărul de subordonați supravegheați direct de un superior ierarhic
- c. gradul în care organizația specifică normele de comportament ale membrilor săi printr-un sistem de reguli

6. Structura managerială la instituția de învățământ este alcătuită din:

- ansamblul managerilor de nivel superior, director și directori adjuncți și a subdiviziunilor organizatorice prin ale căror decizii și acțiuni se asigură condițiile economice, didactice, tehnico-administrative și de personal necesare desfășurării activității compartimentelor operaționale didactice și nedidactice;
- totalitatea subdiviziunilor organizatorice ale instituției de învățământ, în cadrul cărora se desfășoară activitățile de predare-învățare-evaluare și a celor economico-administrative;
- ansamblu de procese de muncă omogene, asemănătoare sau complementare cu ajutorul cărora se realizează același obiectiv sau aceleași obiective derivate din obiectivele fundamentale.

7. Organigrama reprezintă:

- a. imagine sintetică și fidelă a compartimentelor și nivelelor ierarhice existente la nivelul instituției
- b. ansamblul sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce revin în mod curent unei persoane, pentru realizarea obiectivelor și sarcinilor individuale
- c. element primar al structurii organizatorice, cea mai simplă subdiviziune organizatorică

8. Funcția constituie:

- a. imagine sintetică și fidelă a compartimentelor și nivelelor ierarhice existente la nivelul instituției

- b. element primar al structurii organizatorice, cea mai simplă subdiviziune organizatorică
- c. ansamblul sarcinilor de un anumit fel ce trebuie îndeplinite în mod regulat și organizat de un salariat

9. Relațiile de autoritate:

- a. se instituie de conducerea unității de învățământ prin diferite acte și norme emise de acestea: regulamente de funcționare, decizii, dispoziții
- b. se stabilesc între posturi didactice sau nededactice situate pe același nivel ierarhic, dar care fac parte din compartimente diferite
- c. apar în mod firesc între organismele de control și restul compartimentelor, ele neavând caracter de decizie

10. Relațiile de cooperare:

- a. se stabilesc între posturi didactice sau nededactice situate pe același nivel ierarhic, dar care fac parte din compartimente diferite
- b. apar în mod firesc între organismele de control și restul compartimentelor, ele neavând caracter de decizie
- c. se instituie de conducerea unității de învățământ prin diferite acte și norme emise de acestea: regulamente de funcționare, decizii, dispoziții

11. Relațiile de control:

- a. Apar în mod firesc între organismele de control și restul compartimentelor, ele neavând caracter de decizie
- b. Se stabilesc între posturi didactice sau nededactice situate pe același nivel ierarhic, dar care fac parte din compartimente diferite
- c. Instituite de conducerea unității de învățământ prin diferite acte și norme emise de acestea: regulamente de funcționare, decizii, dispoziții

CAPITOLUL II

12. Cultura organizațională reprezintă:

- a. sistemul de simboluri, tradiții, ritualuri, valori și norme de comportament împărtășite de cea mai mare parte a personalului unei organizații
- b. modul de gândire și de acțiune, care stă la baza activității organizaționale, modalitatea de integrare externă și de adaptare la mediul intern
- c. ansamblul subculturilor membrilor organizației

13. Caracteristicile culturii organizaționale:

- a. scade stabilitatea angajaților pe posturile lor prin însușirea valorilor organizației
- b. structurează comportamentele, atitudinile în interiorul organizației, dezvoltând sistemul de norme și asigurând aplicabilitatea acestora
- c. împiedică la direcționarea individului în interiorul organizației

14. Factori externi sunt generați de:

- a. istoria și tradiția organizației, care influențează existența organizației prin valorile și concepțiile ce au fost promovate de-a lungul timpului
- b. dimensiunile organizației, care cu cât este mai mare cu atât se nasc mai multe conflicte între subculturile existente
- c. cultura națională, care include modul de a gândi, educația, religia

15. Factori interni sunt generați de:

- a. tehnologiile, care solicită o specializare mai profundă a angajaților
- b. membrii organizației, care fiind diferiți dezvoltă comportamente diferite
- c. factorii juridici, care generează valori sau nonvalori legate de corectitudine

16. Funcția axiologică asigură:

- a. păstrarea și transmiterea valorilor și tradițiilor organizației

- b. formarea identității organizației, formează imaginea de „noi” colectiv, conturează opinia comună armonizând interesele individuale cu cele colective
- c. susținerea cooperării și relațiilor interpersonale

17. Componentele vizibile ale culturii organizaționale sunt:

- a. norme, valori, credințe
- b. modele de gândire, concepții de bază
- c. simboluri, sloganuri, ceremonii

18. Componentele invizibile ale culturii organizaționale sunt:

- a. mituri, jargonul, embleme
- b. reprezentări, înțelesuri
- c. eroi, ritualuri, comportament

19. Cultura de personae se bazează pe:

- a. valorificarea din plin a membrilor organizației
- b. ducerea sarcinii la bun sfârșit și în consecință această cultură caută să adune resursele adecvate, oamenii potriviți de la nivelul potrivit din organizație, și să-i lase să-și facă munca
- c. logică și rațiune

20. Asumții de bază reprezintă:

- a. structuri și procese organizaționale vizibile
- b. strategii, scopuri, filosofii
- c. credințe asumate, neconștientizate

21. Specificul culturii organizaționale într-o instituție școlară este determinat de:

- a. proiectele educaționale finanțate numai de MECC
- b. misiunea școlii, oferta disciplinelor opționale
- c. valorile general-umane

CAPITOLUL III

22. *Climatul reprezintă:*

- a. o variabilă pasivă care se structurează treptat și care intervine în relația dintre individ și mediul său de activitate
- b. suma tuturor trăirilor și atitudinilor individuale ale membrilor săi
- c. stare de contagiune individuală

23. *Climatul organizațional surprinde:*

- a. ceea ce este subsumat, ascuns
- b. ceea ce este stabil
- c. ceea ce este exprimat, vizibil

24. *Componentele afective ale climatului organizațional sunt:*

- a. trăirile, temerile, sentimentele pozitive sau negative ale angajaților
- b. opiniile, credințele, anticipările, zvonurile
- c. implicare, absenteism, proteste

25. *Componentele cognitive ale climatului organizațional sunt:*

- a. implicare, absenteism, proteste
- b. trăirile, temerile, sentimentele pozitive sau negative ale angajaților
- c. opiniile, credințele, anticipările, zvonurile

26. *Caracterul subiectiv al climatului înglobează:*

- a. factorii interni și externi, obiectivi și subiectivi, care au semnificație pentru grup și care generează o dispoziție psihică relativ stabilizată la nivelul membrilor organizației respective
- b. semnificațiile pe care individul le conferă celor cu care interacționează, ca și diferitelor situații particulare cu care se confruntă
- c. atitudinile unora dintre membrii săi, care sunt diferite în raport cu anumite aspecte ce determină starea generală a climatului

27. Caracterul sintetic al climatului înglobează:

- a. semnificațiile pe care individul le conferă celor cu care interacționează, ca și diferitelor situații particulare cu care se confruntă
- b. factorii interni și externi, obiectivi și subiectivi, care au semnificație pentru grup și care generează o dispoziție psihică relativ stabilizată la nivelul membrilor organizației respective
- c. atitudinile unora dintre membrii săi, care sunt diferite în raport cu anumite aspecte ce determină starea generală a climatului

28. Subdimensiunile „mediului psihosocial” sunt:

- a. sentimentul apartenenței, rezultatele elevilor
- b. organizarea spațiilor de învățare
- c. formarea personalului didactic și nondidactic

29. Dimensiunea structurală include:

- a. relațiile funcționale dintre membrii grupului, gradul de cunoaștere interpersonală, dar și condițiile obiective în care se desfășoară activitatea didactică precum mediul fizic, condițiile materiale sau dificultatea sarcinilor
- b. factori de grup, care vizează relațiile de simpatie, antipatie sau indiferență ce se stabilesc între elevi, cadre didactice și manageri, în plan vertical și orizontal
- c. factorii, care reflectă aspecte legate de compoziția umană a școlii

30. Dimensiunea instrumental-cognitivă include:

- a. factorii, care reflectă aspecte legate de compoziția umană a școlii
- b. relațiile funcționale dintre membrii grupului, gradul de cunoaștere interpersonală, dar și condițiile obiective în care se desfășoară activitatea didactică precum mediul fizic, condițiile materiale sau dificultatea sarcinilor
- c. factori de grup, care vizează relațiile de simpatie, antipatie sau indiferență ce se stabilesc între elevi, cadre didactice și manageri, în plan vertical și orizontal

- 31. Dezvoltarea planului de acțiune se realizează după ce:**
- a. problemele au fost definite și posibilele cauze au fost diagnosticate
 - b. strategia de acțiune a fost schițată, fiind nevoie de o bună colaborare a membrilor echipei manageriale pentru implementarea schimbării
 - c. observații sistematice confirmă sau infirmă practicarea noului model

CAPITOLUL IV

32. Comportamentul organizațional se referă la:

- a. influențe, relaționări, modele și comportamente ale oamenilor în cadrul organizațiilor
- b. variabilă latentă care se structurează treptat și care intervine în relația dintre individ și mediul său de activitate
- c. atitudinile unora dintre membrii săi, care sunt diferite în raport cu anumite aspecte ce determină starea generală a climatului

33. Comportamentul organizațional este analizat pe următoarele niveluri:

- a. mediu, indivizi
- b. mediu, organizații, grupuri, indivizi
- c. organizații, grupuri

34. Indivizii și grupurile interacționează în cadrul:

- a. structurii organizației nonformale
- b. structurii organizației informale
- c. structurii organizației formale

35. Mediul influențează organizația prin:

- a. dezvoltare tehnologică și științifică, fluctuații economice, influențe sociale și culturale
- b. stilurile de leadership
- c. sistemul de management

36. Abordarea psihologică a studiului comportamentului organizațional pune accentul pe:

- a. comportamentul oamenilor în societate
- b. indivizii din care este formată organizația
- c. aspectele sociologice

37. Abordarea sociologică a studiului comportamentului organizațional pune accentul pe:

- a. Aspectele psihologice
- b. comportamentul oamenilor în societate
- c. indivizii din care este formată organizația

38. Factorii de influență asupra comportamentului organizațional sunt:

- a. stresul, cultura, diversitatea organizațională, mediu
- b. inteligența angajatului, mediu, starea de conflict, cultura
- c. inteligența angajatului, stresul, starea de conflict, diversitatea organizațională, cultura, comunicarea, puterea în organizații

39. Diversitatea organizațională reprezintă:

- a. multitudinea diferențelor individuale și a similarităților ce există între angajații organizației
- b. interesele cu caracter social, profesional sau economic ale angajatului, ce se referă la stabilirea condițiilor de muncă, în timpul negocierii contractului de muncă
- c. dimensiunea tehnică a procesului de transmitere a informației de la o persoană la alta pe canale adecvate și specifice

40. Dimensiunile primare ale comportamentului individual sunt:

- a. stilul de comunicare, experiența și stilul de muncă
- b. sexul, moștenirea etnică, rasa, abilitățile și caracteristicile mentale/fizice, orientarea sexuală și vârsta
- c. statutul familial

41. Consistența ca virtutea organizațională este:

- a. gradul în care organizația își clarifică și își face transparente exigențele morale sub forma unor valori și reguli morale
- b. gradul în care se aplică sancțiuni pozitive sau negative pentru comportamentul personalului
- c. gradul în care așteptările morale ale organizației sunt reciproc coerente, neambigue și compatibile cu celelalte valori

CAPITOLUL V

42. Marketingul este:

- a. un sistem comprehensiv și necoordonat de activități destinate furnizării produselor care satisfac nevoile și cererile venite din partea consumatorilor
- b. un sistem comprehensiv și coordonat de activități destinate furnizării produselor, serviciilor și ideilor care satisfac nevoile și cererile venite din partea consumatorilor
- c. știința aplicată cea mai preocupată de eficiența și eficacitatea schimburilor și este aplicabilă numai pentru firme

43. Marketingul educațional reprezintă:

- a. gestiunea activității instituției de învățământ, orientată spre identificarea și satisfacerea nevoilor și dorințelor grupurilor țintă, prin proiectarea, stabilirea prețului, promovarea și furnizarea de programe și servicii educaționale competitive
- b. sistemul de simboluri, tradiții, ritualuri, valori și norme de comportament împărtășite de cea mai mare parte a personalului unei organizații
- c. imaginea sintetică și fidelă a compartimentelor și nivelelor ierarhice existente la nivelul instituției

44. Funcțiile esențiale ale marketingului educațional:

- a. creșterea adaptabilității învățământului la cerințele individuale;

- b. satisfacerea aspirațiilor sociale și informaționale;
- c. evaluarea continuă a sistemului de învățământ, care asigură organizarea eficientă a satisfacerii cererii pe baza descoperirii nevoilor și a decalării dinamicii acestora

45. Beneficiile marketingului prezintă:

- a. descreșterea satisfacției publicului și a pieței de servicii
- b. îmbunătățirea atragerii resurselor de pe piață
- c. micșorarea eficienței acțiunii pe piață

46. Agenții principali implicați în activitatea educațională sunt:

- a. instituțiile educaționale, agenții educaționali, agenții economici, comunitatea
- b. statul, organizațiile nonguvernamentale
- c. instituțiile educaționale, beneficiarii forței de muncă (agenții economici), posesorii forței de muncă (elevii consiliați de familie), statul

47. Marketingul educațional se poate stabili numai dacă sunt analizate corect:

- a. dinamica pieței, structura pieței, schimbările pieței, exigențele pieței, nivelul concurențial
- b. dinamica pieței, structura organizațională, schimbările pieței, exigențele pieței
- c. dinamica pieței, structura organizațională, schimbările pieței, exigențele pieței, elementele culturii organizaționale

48. Elementele mixului de marketing sunt:

- a. produsul, prețul, calitatea, promovarea
- b. personal, plasarea, cantitatea, procesul
- c. produsul, prețul, promovarea, plasarea, personal

49. Marketingul educațional operează cu:

- a. produse, servicii educaționale, idei
- b. procese, personal, bunurile organizației
- c. idei, angajați, servicii

50. *Imaginea organizației poate fi:*

- a. dorită, nedifuzată, recepționată
- b. efectivă, transmisă, dorită
- c. dorită, transmisă, recepționată, reală

51. *Notorietatea ca principalul element al imaginii este o:*

- a. componentă preponderent calitativă a imaginii, care vizează conotațiile existente în mintea persoanelor intervievate în legătură cu o organizație socială sau politică, cu o instituție de învățământ, cu o instituție publică
- b. componenta cantitativă a imaginii (unii autori considerând-o chiar o caracteristică distinctă a unei mărci, a instituției de învățământ, sau a unei persoane), în marketingul educațional ea exprimându-se ca procent din public care a auzit de instituția de învățământ, iar în marketingul social, ca procent al persoanelor care au auzit de organizația în cauză
- c. componentă preponderent cantitativă a imaginii, care relevă cât de puternică este o anumită imagine

SUBIECTE PENTRU CERCETARE

1. Analiza comparativă a structurii organizatorice a instituțiilor de învățământ din diferite țări
2. Sursele puterii în organizația școlară
3. Strategii manageriale de valorificare a istoriei instituției de învățământ
4. Strategii manageriale de dezvoltare a culturii organizaționale
5. Tipurile de culturi organizaționale în instituția de învățământ
6. Diminuarea factorilor perturbatori ai climatului deschis la nivel de instituție de învățământ
7. Specificul subculturilor organizaționale în școală
8. Strategii manageriale de optimizare a climatului organizațional
9. Strategii manageriale de gestionare a abaterilor de la normele eticii organizației școlare
10. Modalități de evaluare a climatului organizațional
11. Modalități de evaluare a culturii organizaționale
12. Modalități de identificare a nevoilor beneficiarilor organizației școlare
13. Modalități de promovare a imaginii instituției de învățământ
14. Rolul cadrelor manageriale în promovarea imaginii instituției de învățământ
15. Gestionarea paginii web a instituției de învățământ

GLOSAR

- ✓ **Activitate** reprezintă ansamblul proceselor omogene sau înrudite ce concură nemijlocit la realizarea aceluiași obiective derivate.
- ✓ **Activitatea managerial-administrativă** vizează conducerea și administrarea școlii, dar și structurile ce reglementează activitatea profesorilor, statutul și rolul lor instituțional.
- ✓ **Activitatea pedagogico-educățională** este reglementată de norme implicate în natura proceselor de predare-învățare.
- ✓ **Artefactele** sunt acele lucruri observabile ce alcătuiesc baza tehnico-materială – arhitectura, designul, vestimentația, tehnologiile.
- ✓ **Atribuție** reprezintă un proces de muncă precis conturat care se execută periodic ce implică cunoștințe specializate și concură la realizarea unui obiectiv specific.
- ✓ **Blogul învățătorului** poate fi forma actualizată, modernizată a unui jurnal. Este un spațiu deschis, un buletin de știri.
- ✓ **Cartea de vizită a cadrului didactic** este un accesoriu indispensabil al unui cadru didactic ce poate fi definit ca un mijloc de comunicare scris și grafic ce îl reprezintă pe posesor în fața clienților, colaboratorilor și partenerilor actuali și potențiali.
- ✓ **Centralizarea** se referă la măsura în care puterea decizională este localizată într-o anumită parte a organizației.
- ✓ **Centrarea pe emoții și sentimente** reprezintă un aspect la fel de important ca și domeniul cognitiv în procesul optimizării climatului școlii.
- ✓ **Centrarea pe relații înainte regulilor** presupune abilitatea de a dezvolta relații pozitive în rândul colegilor de

clasă/cancelarie prin acceptare, respect reciproc, flexibilitate și deschidere.

- ✓ **Claritatea** se referă gradul în care organizația își clarifică și își face transparente exigențele morale sub forma unor valori și reguli morale.
- ✓ **Claritatea imaginii** este acea componentă a imaginii care arată cât de distinctă este imaginea unei organizații sau a unei instituții de învățământ în raport cu concurenții săi.
- ✓ **Climatul** reprezintă suma tuturor trăirilor și atitudinilor individuale ale membrilor săi; el include stările subiective, cele de ordin moral și afectiv, generate de confruntarea dintre așteptările indivizilor și condițiile de muncă.
- ✓ **Climatul organizațional** este un rezultat al percepțiilor angajaților, 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; un ansamblu de factori sau variabile care influențează activitatea și comportamentul membrilor individuali și unitățile funcționale ale organizației, reguli și reglementări, constrângeri organizaționale sau de mediu, strategii de luare a deciziilor și de motivare a oamenilor, mijloace de transmitere și de circulare a informațiilor.
- ✓ **Climatul școlar** reprezintă personalitatea școlii care descrie interacțiunile sociale ce au loc între profesori și directori, dar și între membrii personalului didactic; un set de caracteristici interne, care disting o școală de alta și influențează comportamentul fiecărui membru al acesteia.
- ✓ **Compartimentul** se compune din mai multe persoane ce efectuează munci omogene sau complementare ce contribuie la realizarea unor obiective derivate.
- ✓ **Compartimentele operaționale** se caracterizează la nivelul unei instituții de învățământ prin aceea că în cadrul lor se realizează procesul didactic și se prestează servicii de tip școlar–educativ.

- ✓ **Compartimentele funcționale** au rolul de a pregăti deciziile pentru conducerea superioară și cea de la nivelul mediu.
- ✓ **Complexitatea** reprezintă numărul de niveluri ierarhice (diferențiere verticală); numărul de departamente sau de unități funcționale (diferențiere orizontală); numărul de activități (diviziunea muncii sau specializarea).
- ✓ **Comunicarea** reprezintă procesul prin care un individ (emițător) transmite stimuli cu scopul de a schimba comportamentul altor indivizi (receptori).
- ✓ **Concursurile** sunt considerate și ele instrumente de marketing educațional deoarece duc în primul rând la sporirea notorietății clasei.
- ✓ **Conversația și interviurile** reprezintă modalități de a identifica neajunsuri, dar și intenții în direcția pozitivării climatului. Conversațiile formale, dar și cele informale, planificate sau spontane constituie tot atâtea posibilități de a afla ce simt profesorii / elevii în legătură cu atmosfera din școala lor. Interviurile sunt generatoare de idei în direcția optimizării calității vieții școlare și de aceea nu trebuie neglijate atunci când se dorește o evaluare a stării de fapt.
- ✓ **Consistența** e gradul în care așteptările morale ale organizației sunt reciproc coerente, neambigue și compatibile cu celelalte valori.
- ✓ **Conținutul imaginii** este o componentă preponderent calitativă a imaginii, care vizează conotațiile existente în mintea persoanelor intervievate în legătură cu o organizație socială sau politică, cu o instituție de învățământ, cu o instituție publică etc.
- ✓ **Crearea unui sistem interacțional constructiv** în care membrii organizației se ascultă unii pe ceilalți, oferind atenție, toleranță, acceptare.
- ✓ **Criticabilitatea** se referă la măsura în care în organizație sunt posibile ori încurajate discuțiile critice cu privire la

comportamentul imoral, la dilemele și la problemele morale care confruntă colectivul.

- ✓ **Cultura** reprezintă modele de comportament, care se referă la „cum se fac lucrurile pe la noi”; este o modalitate de existență, evaluare și acțiune împărtășită de o organizație și de membrii acesteia și transmisă din generație în generație, în așa fel, constituind indicatorul de comportament recomandat angajaților organizației și mai ales celor noi veniți.
- ✓ **Cultura cadrelor didactice** reflectă calitatea proceselor de formare inițială și continuă realizate în mediul universitar.
- ✓ **Cultura elevilor** este de tip informal, influențată de diversitatea relațiilor ce se dezvoltă în cadrul școlii.
- ✓ **Cultura individuală** ca model de comportament uman, cuprinde gândirea, limbajul, acțiunea, religia și depinde de capacitatea individului de a învăța și a transmite generațiilor următoare cunoștințe dobândite din diferite domenii.
- ✓ **Cultura managerială** este specifică directorilor care prin intermediul tehnicilor manageriale valorifică diversitatea culturală în favoarea unității acesteia.
- ✓ **Cultura națională** include modul de a gândi, educația, religia.
- ✓ **Cultura organizațională** constituie sistemul de simboluri, tradiții, ritualuri, valori și norme de comportament împărtășite de cea mai mare parte a personalului unei organizații, modul de gândire și de acțiune, care stă la baza activității organizaționale, modalitatea de integrare internă și de adaptare la mediul extern.
- ✓ **Cultura școlii** reprezintă ansamblul subculturilor membrilor organizației, și cum relația educațională este una de tip asimetric datorită plasării pe poziții diferite a profesorilor și elevilor, este evident faptul că se pot

dezvolta subculturi diferite și chiar conflictuale la nivelul instituției școlare.

- ✓ **Dezvoltarea organizațională** este un proces care se desfășoară în timp și care presupune o activitate intensă de învățare, de familiarizare continuă cu noi strategii, obiective și roluri pe care organizația încearcă să le dezvolte; reprezintă viziunea strategică proiectată special pentru creșterea eficienței și eficacității activității în domeniul de referință (economic, politic, pedagogic) prin demersuri planificate riguros, dar realizate flexibil în condiții de schimbare continuă: eficiența, angajând valorificarea la maximum a resurselor existente, eficacitatea, confirmând justetea obiectivelor propuse, evaluate în termeni de proces și de produs.
- ✓ **Diversitatea organizațională** reprezintă multitudinea diferențelor individuale și a similarităților ce există între angajații organizației.
- ✓ **Ethosul școlar** tinde să înlocuiască conceptul de climat școlar, dar aduce și sensuri noi – exprimă atașamentul membrilor față de școala lor, un atașament bazat pe anumite valori dezirabile.
- ✓ **Formalizarea** se referă la gradul în care organizația specifică normele de comportament ale membrilor săi printr-un sistem de reguli și de reglementări formale.
- ✓ **Funcția** constituie un element de generalizare al posturilor sau totalitatea posturilor cu aceleași caracteristici generale. Funcția este ansamblul sarcinilor de un anumit fel ce trebuie îndeplinite în mod regulat și organizat de un salariat, grupând totalitatea posturilor de același fel ca arie de cuprindere a autorității și a responsabilității.
- ✓ **Funcțiunea** reprezintă un ansamblu de procese de muncă omogene, asemănătoare sau complementare cu ajutorul cărora se realizează același obiectiv sau aceleași obiective derivate din obiectivele fundamentale.

- ✓ **Identitatea școlii** este considerată un metabolism propriu unei instituții școlare, provenit din interiorizarea unor influențe externe care au fost reformulate în termeni proprii de fiecare școală.
- ✓ **Imaginea dorită** este imaginea pe care instituția de învățământ ar dori să o aibă în rândurile consumatorilor de servicii educaționale, angajaților instituției; ea diferă în funcție de obiectivele urmărite și nu se poate îndepărta prea mult de imaginea existentă sau, în absența acesteia, de misiunea și obiectivele strategice ale instituției de învățământ.
- ✓ **Imaginea efectivă** (numită și „imagine reală”, deoarece se definește prin felul în care este percepută instituția de învățământ – indiferent de faptul dacă ea corespunde sau nu caracteristicilor intrinseci ale acestuia) este o regrupare, o sinteză a imaginilor recepționate la nivel individual, la un moment dat, prelucrate la nivel social.
- ✓ **Imaginea organizațională** reprezintă un obiect de patrimoniu, fiind inclusă în totalitatea bunurilor organizației, de dimensiune nematerială, dar având o valoare.
- ✓ **Imaginea recepționată** este imaginea pe care fiecare persoană care aparține grupului țintă și-o formează despre instituția de învățământ.
- ✓ **Individul** este o componentă centrală a comportamentului organizațional și o parte necesară a oricărei situații comportamentale, fie că acționează individual sau ca parte a unui grup, ca răspuns la așteptările organizației, sau ca rezultat al influențelor mediului.
- ✓ **Instituțiile** constituie baza generativă a organizațiilor.
- ✓ **Inteligența angajatului** reprezintă capacitatea de a înțelege ușor și bine, de a sesiza ceea ce este esențial, de a rezolva situații sau probleme noi pe baza experienței acumulate anterior.

- ✓ **Intensitatea administrativă** reprezintă numărul de subordonați supravegheați direct de un superior ierarhic.
- ✓ **Intensitatea imaginii** este o componentă preponderent cantitativă a imaginii, care relevă cât de puternică este o anumită imagine.
- ✓ **Jargonul** poate oferi o imagine asupra nivelului de profesionalizare a personalului și a altor componente ale culturii corporative.
- ✓ **Marketingul** este perceput ca un sistem de gestiune a activității instituțiilor de învățământ constând în cercetare, proiectare, implementare și control; asigură orientarea instituției de învățământ către nevoile pieței și modalitățile de satisfacere a acesteia.
- ✓ **Marketingul educațional** poate fi definit drept o concepție de gestiune a activității instituției de învățământ, orientată spre identificarea și satisfacerea nevoilor și dorințelor grupurilor țintă, prin proiectarea, stabilirea prețului, promovarea și furnizarea de programe și servicii educaționale competitive și realizarea, pe această cale, a obiectivelor individuale și organizaționale.
- ✓ **Materialele audiovizuale** sunt un mijloc atractiv de prezentare a școlii și oferă o imagine „pe viu” pe care textul sau fotografia nu le poate transmite.
- ✓ **Mărimea organizației** se referă la numărul membrilor; este considerată o variabilă importantă a structurii organizaționale, deoarece influențează toate celelalte elemente ale structurii și, prin aceasta, însuși forma de organizare.
- ✓ **Miturile și eroii** sunt elemente ce pot furniza informații relative despre cultura unei organizații (ce întâmplări sunt relatate noilor veniți, cine sunt personajele principale, cum sunt ele relatate pentru a stabili valorile profunde ale unei școli).

- ✓ **Modelele comportamentale** pot releva de asemenea, elementele „profunde” ale culturii.
- ✓ **Modelarea comportamentului organizațional** se realizează prin tehnici și programe specifice, pertinente variabilelor care constituie, cu precădere, cauza comportamentului ineficient atât al angajaților în parte, cât și al întregii organizații.
- ✓ **Moralul** unui grup reprezintă o stare de spirit exprimată prin încredere, optimism și prin curajul de a înfrunta greutățile. Mai degrabă însă se utilizează termenul de climat ca fenomen specific grupului, iar cel de moral ca fenomen individual.
- ✓ **Nivelul ierarhic** reprezintă totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță ierarhică față de nivelul ierarhic cel mai înalt.
- ✓ **Normele** se materializează în reguli. Normele se constituie pe baza credințelor și valorilor acceptate de toți angajații.
- ✓ **Notorietatea** este componenta cantitativă a imaginii (unii autori considerând-o chiar o caracteristică distinctă a unei mărci, a instituției de învățământ, sau a unei persoane), în marketingul educațional ea exprimându-se ca procent din public care a auzit de instituția de învățământ, iar în marketingul social, ca procent al persoanelor care au auzit de organizația în cauză.
- ✓ **Obiectivele postului** (obiective individuale) sunt caracterizări sintetice ale postului – rațiunea creării postului respectiv, precum și criteriile de evaluare a muncii salariatului căruia îi este atribuit.
- ✓ **Oferirea atenției necesare** derivă din recunoașterea importanței sporite a aspectelor de ordin afectiv și relațional pentru educarea elevilor și pentru conviețuirea profesorilor.

- ✓ **Organigrama** reprezintă o imagine sintetică și fidelă a compartimentelor și nivelelor ierarhice existente la nivelul instituției.
- ✓ **Organizația** reprezintă grupuri de oameni care își organizează și coordonează activitatea în vederea realizării unei finalități relativ clar formulate ca obiective; o colectivitate de oameni, care lucrează împreună pentru atingerea unui scop comun, având la bază diviziunea muncii; un sistem de activități structurate în jurul unor finalități (scopuri, obiective) 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.
- ✓ **Pliantul clasei** este purtător de informații cu privire la activitățile desfășurate de învățător/profesor la clasă.
- ✓ **Ponderea ierarhică** reprezintă numărul persoanelor conduse de un cadru de conducere.
- ✓ **Postul** reprezintă ansamblul sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce revin în mod curent unei persoane, pentru realizarea obiectivelor și sarcinilor individuale, în mod organizat la nivelul locului de muncă.
- ✓ **Presupozițiile de bază sau credințele** au la bază concepția generală despre om și societate. Credințele oamenilor cu privire la adevăr, realitate, societate ș.a. sunt abstracte și acționează involuntar, iar cultura se manifestă la acest nivel colectiv.
- ✓ **Puterea în organizații** reprezintă capacitatea unui angajat sau a unui grup de angajați, care, prin comportamentul propriu, pot acționa asupra comportamentului altora și pot afecta funcționarea și rezultatele unei organizații, influențând luarea unei decizii, utilizarea unor mijloace sau îndeplinirea unor sarcini.
- ✓ **Realizabilitatea** e gradul în care responsabilitățile și așteptările pot fi puse în practică.

- ✓ **Relațiile organizaționale** reprezintă ansamblul legăturilor dintre componentele structurii organizatorice.
- ✓ **Reproductibilitatea** reprezintă principala proprietate a instituțiilor, instituțiile având o caracteristică de stabilitate generată de rutină.
- ✓ **Ritualurile și ceremoniile** sunt manifestări ale vieții de grup, care se exprimă prin acțiuni ce se repetă, urmăresc realizarea consensului și răspund nevoii de apartenență a indivizilor.
- ✓ **Sanționabilitatea** se referă la gradul în care se aplică sancțiuni pozitive sau negative pentru comportamentul personalului.
- ✓ **Sarcina** reprezintă o componentă de bază a unui proces de muncă ce contribuie la realizarea unui obiectiv individual care de regulă se atribuie spre realizare unei singure persoane.
- ✓ **Sănătate organizațională** reprezintă capacitatea de a menține activitatea la înălțimea teleologică, tehnologică și morală corespunzătoare resurselor reale și potențiale ale organizației.
- ✓ **Serbările** sunt evenimente organizate cu diverse ocazii.
- ✓ **Simbolurile și sloganurile** exprimă în imagini simple și cuvinte puține setul de valori fundamentale și personalitatea organizației.
- ✓ **Site-ul clasei** este un instrument de marketing educațional folosit în special în relațiile cu clienții.
- ✓ **Site-ul personal al cadrului didactic** poate semnifica, pe lângă un instrument de marketing personal și un portofoliu ce poate să conțină informații despre activitatea desfășurată de acesta pe o anumită perioadă de timp.
- ✓ **Stresul** reprezintă o stare de dezechilibru interior și este un rezultat al unei interacțiuni dintre un mediu și individ.
- ✓ **Structura managerială** reprezintă ansamblul managerilor de nivel superior, director și directori adjuncți și a

subdiviziunilor organizatorice prin ale căror decizii și acțiuni se asigură condițiile economice, didactice, tehnico-administrative și de personal necesare desfășurării activității compartimentelor operaționale didactice și nedidactice.

- ✓ **Structura operațională** reprezintă totalitatea subdiviziunilor organizatorice ale instituției de învățământ, în cadrul cărora se desfășoară activitățile de predare-învățare-evaluare și a celor economico-administrative.
- ✓ **Structura organizatorică** reprezintă scheletul întregului organism al unei instituții educaționale, funcționarea acesteia depinzând de modul în care sunt plasate și utilizate resursele umane, într-o perioadă de timp dată.
- ✓ **Supportabilitatea** se referă la sprijinirea angajaților să utilizeze bine bunurile organizației („mâini încurcate”), să cultive o strânsă cooperare cu colegii și șefii („mâini multiple”), să realizeze dorințele părților interesate („mâini murdare”).
- ✓ **Școala** reprezintă o organizație socială care vizează optimizarea permanentă a structurilor sale de planificarea a activității, la nivel global și sectorial, de orientarea metodologică a procesului de învățământ, de perfecționare și inovare a acțiunilor și instrumentelor educaționale și didactice în sensul creșterii eficienței acestora; cadrul social organizat specific desfășurării acțiunilor educaționale în conformitate cu finalitățile pedagogice stabilite la nivel de politici școlare.
- ✓ **Valorile împărtășite de membrii organizației** determină misiunea organizației, sunt reflecții ale presupuzițiilor.
- ✓ **Vizibilitatea** se referă la gradul în care efectele acțiunilor angajaților sunt vizibile.

ANEXE

Anexa 1. Chestionar de identificare a tipului de cultură organizațională după Charles Handy

Pentru fiecare întrebare acordați 10 puncte ce se împart între cele patru variante de răspuns – a, b, c, d – în funcție de ponderea pe care o considerați cea mai apropiată de „cum stau lucrurile” în organizația Dvs. S-ar putea întâmpla chiar ca una din variante să primească 10 puncte, iar celelalte 0. Sau: a=3, b=1, c=4, d=2. Important este ca suma punctajului acordat fiecărei întrebări să fie 10. Punctajele se trec în tabel, în coloana din stânga („cultura existentă”). Imaginați-vă o stare de lucruri ideală pentru organizația Dvs., și reluați cele 15 întrebări, acordând câte zece puncte în coloana din dreapta al tabelului („cultura dorită”).

	Cultura existentă	Cultura dorită
1. Dacă aveți o idee ori o sugestie privitor la cum s-ar putea lucra mai bine, ce trebuie să faceți pentru ca aceasta să fie luată în serios?		
a. Trebuie să cunoști persoanele potrivite, cu relații, cu greutate.		
b. Trebuie să urmezi procedurile stabilite, să te integrezi în sistemul decizional.		
c. Să-i cunoști pe cei cu care lucrezi și să îți poți argumenta poziția.		
d. Să îți spui ideea pur și simplu: imediat vei găsi persoane receptive să le aplice.		
Total	10	10
2. Cum se iau deciziile?		
a. Deciziile se iau de cei care conduc, influențați de apropiații lor.		
b. Deciziile se iau de cei autorizați prin statut și regulamente, după proceduri stabilite.		

c.	Deciziile sunt luate de cei cu experiența și cunoștințele necesare în temă.		
d.	Deciziile se iau de cei implicați și interesați: vocea fiecăruia este auzită.		
Total		10	10
3. Cum este comunicarea în organizație?			
a.	Informația este o sursă de putere. Este împărțită persoanelor de încredere influente.		
b.	Comunicarea este formală, reglementată ierarhic.		
c.	Informația este la îndemâna celui care o solicită, circulând liber în grupurile de lucru.		
d.	Se discută liber despre chestiuni organizatorice și personale, între toți membrii.		
Total		10	10
4. Cum răspunde organizația nevoilor și dorințelor membrilor săi?			
a.	În mod dominator, paternal, în ideea că „noi știm mai bine ce e bine pentru tine”.		
b.	În mod uniform, echidistant, conform regulilor și procedurilor stabilite.		
c.	În funcție de nevoile organizației, după dedicarea și implicarea fiecăruia.		
d.	În mod personalizat: nevoile fiecăruia sunt unice și respectate.		
Total		10	10
5. Cine are cel mai mare succes în organizație?			
a.	Cei care au putere și relații să ajungă în față.		
b.	Cei care joacă după reguli, se integrează în sistem și respectă procedurile.		
c.	Cei care sunt dedicați muncii lor și se dăruiesc organizației.		

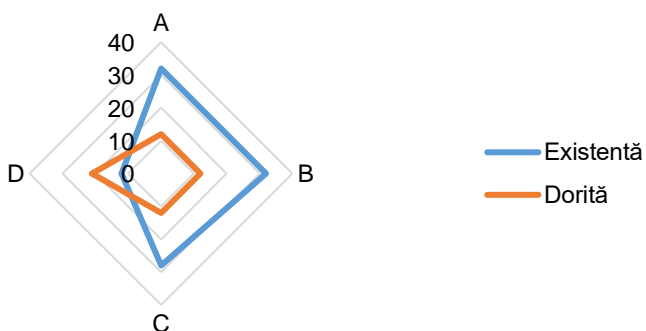
d.	Cei care sunt cooperanți, săritori și le pasă de ceilalți.		
Total		10	10
6. Cum răspund oamenii din organizație solicitării de a se ajuta între grupuri, departamente, proiecte?			
a.	Grupurile se află în competiție și se ajută doar dacă au un avantaj din aceasta.		
b.	Grupurile de interes colaborează în situațiile prescrise de reguli și proceduri.		
c.	Cooperarea are loc atunci când au o sarcină comună sau un obstacol în muncă.		
d.	Oamenii se ajută dacă au nevoie, chiar dacă trebuie să stea peste program.		
Total		10	10
7. Ce contează cel mai mult pentru oamenii din organizație?			
a.	Să-i facă pe plac șefului sau celor influenți din organizație.		
b.	Să își îndeplinească sarcinile în conformitate cu regulile și procedurile stabilite.		
c.	Să concureze în găsirea unor soluții eficiente, în stabilirea unor noi obiective.		
d.	Să aibă grijă unii de alții, de menținerea unui climat în care să se simtă bine.		
Total		10	10
8. Ce se întâmplă cu cei ale căror realizări nu se ridică la nivelul așteptărilor?			
a.	Depinde de poziția lor. Dacă sunt „sus”, nimic. Dacă nu, se corectează sau pleacă.		
b.	Există reguli. Dacă au fost respectate, respectivul poate să stea liniștit.		
c.	Nu e timp pentru cei care nu-și fac treaba. Aceștia vor fi ignorați sau înlocuiți.		

d.	Sunt acceptați, tolerați: fie din prietenie, fie din milă.		
Total		10	10
9. Unde să-și îndrepte atenția o persoană nou-venită în organizație?			
a.	Către cei influenți, către cei care țin frâiele și fac regulile/majoritatea nescrise.		
b.	Să învețe regulile și procedurile interne pentru a acționa conform acestora.		
c.	Să vadă în ce direcție își poate fructifica experiențele și cunoștințele cât mai bine.		
d.	Să își construiască relații trainice pentru a fi un bun coechipier.		
Total		10	10
10. Ce fel de persoană este considerată un bun subordonat în organizație?			
a.	Persoana loială, fidelă celor influenți și puternici.		
b.	Cel care cunoaște și respectă regulile și procedurile din organizație.		
c.	Cel care vrea să facă, știe să facă și ia inițiativă, care luptă pentru inovația sa.		
d.	Persoana care este de încredere, cooperantă și în relații bune cu toți ceilalți.		
Total		10	10
11. În ce situații se consideră legitim ca o persoană să spună altele ce să facă?			
a.	Când aceasta are mai multă autoritate ori greutate în organizație.		
b.	Când rolul, poziția ori sarcina o împuternicesc să facă acest lucru.		
c.	Când a avut experiența sau competența care au îndreptățit-o la aceasta.		
d.	Când cealaltă persoană îi cere ajutorul,		

	sfatul sau sprijinul.		
Total		10	10
12. Ce se ia în considerare atunci când oamenii primesc sarcini, responsabilități?			
a.	Nevoile, dorințele și judecata celor care dețin puterea formal sau neformal.		
b.	Planurile organizației și regulile privind pregătirea, vârsta, abilitățile ș. a.		
c.	Cerințele sarcinii și abilitățile/experiența individului.		
d.	Nevoile oamenilor, astfel ca sarcina să li se potrivească și să-i bucure.		
Total		10	10
13. Cum circulă informația în interiorul organizației?			
a.	Centralizat: de la vârf către bază instrucțiunile, ordinele; de jos în sus rapoartele.		
b.	Formal, funcțional, după o structură bine definită de regulamente interne.		
c.	Centrat pe sarcini: în flux liber în grupul de lucru care îndeplinește sarcina.		
d.	Interpersonal, informal, spontan, din nevoia de a se ține la curent unii pe alții.		
Total		10	10
14. Ce se întâmplă când regulile sau procedurile reprezintă un obstacol?			
a.	Se pot încălca dacă ai putere, influență, căci sunt făcute pentru a controla, domina.		
b.	Regulile sunt pentru a raționaliza sistemul. Excepții se pot face doar în mod avizat.		
c.	Munca e mai importantă decât regulile. Dacă sarcina o cere, se pot încălca.		
d.	Oamenii sunt mai importanți decât regulile; ele se pot ignora în interesul		

	oamenilor.		
	Total	10	10
15. Cum sunt oamenii conduși, coordonați sau influențați?			
a.	Oamenii sunt conduși de cei aflați la putere, care le spun ce au de făcut.		
b.	Oamenii sunt coordonați după reguli și proceduri clare vizând ce să facă și cum.		
c.	Oamenii se conduc singuri după sarcina ce o au, conform obiectivelor majore.		
d.	Oamenii se ghidează după nevoile momentului, ținând cont unii de alții.		
	Total	10	10

		Punctaj total „Cultura existentă”	Punctaj total „Cultura dorită”
A	Cultura puterii		
B	Cultura regulamentului		
C	Cultura performanței		
D	Cultura sprijinului		



Anexa 2. Chestionar de evaluare a culturii organizaționale după L. Stog și M. Caluschi

1. Care sunt cele mai importante momente din viața organizației noastre? Amintiți cel puțin trei evenimente.

2. Ce acțiuni au determinat prestigiul actual al organizației?

3. Care sunt simbolurile ce individualizează organizația printre celelalte organizații cu profil asemănător?

4. Există lideri nonformali în cadrul organizației? Dacă da, care sunt aceștia?

5. Prezentați cel puțin trei caracteristici psihocomportamentale ale acestor lideri nonformali.

6. Relatați succint o istorioară din viața instituției care a influențat pozitiv climatul organizațional.

7. Enumerați cel puțin trei elemente din viața instituției care contribuie la buna desfășurare a activităților organizației.

8. Enumerați cel puțin trei elemente din viața instituției care împiedică buna desfășurare a activităților organizației.

9. Enumerați activitățile ineficiente care se realizează în organizație (ex. ședințele):

10. Propuneți cel puțin o activitate care ar putea contribui la îmbunătățirea imaginii interne a organizației:

11. Propuneți cel puțin o activitate care ar putea contribui la îmbunătățirea imaginii externe a organizației:

--

12. De cine din organizație sunteți mai apropiat? (se pot încercui unul sau mai multe răspunsuri):

	Nimeni	Colegii	Șeful de catedră	Directorul adjunct	Directorul
Te ajută să rezolvi problemele de serviciu	1	2	3	4	5
Petreceți timpul liber împreună	1	2	3	4	5
Te ascultă și te ajută când ai o problemă personală	1	2	3	4	5
Te simți cel mai apropiat sufletește	1	2	3	4	5

13. Cum ar trebui să arate organizația unde activați, gândindu-vă la un model ideal? Descrieți pe scurt.

--

14. Enumerați ultimele trei „ieșiri” / întâlniri informale ale colectivului în care lucrați. Gândiți-vă la oamenii din conducerea organizației și găsiți cuvântul sau cuvintele potrivite care să-i caracterizeze (încercuiți numerele care corespund cuvintelor pe care le considerați adevărate):

- | | |
|---------------------|---|
| a. Indiferență | g. Uneori se ajunge la bătaie |
| b. Prea grijulii | h. Pretind supunere
necon condiționată |
| c. Severi | i. Vă tratează ca pe o
persoană matură |
| d. Cu certuri dese | |
| e. Veseli | |
| f. Liniștiți, calmi | |

15. Colegii dvs. își spun cuvinte urâte unul altuia? (încercuiți un singur număr)

- | | |
|-----------|---------------|
| a. rar | c. foarte des |
| b. uneori | d. niciodată |

16. V-a trecut vreodată prin cap ideea să plecați din organizație? (încercuiți un singur răspuns)

- a. deseori b. uneori c. niciodată

17. Ce acțiuni comune ar trebui realizate pentru a întări relațiile dintre colegi?

18. În organizație promovările se realizează după competența profesională?

19. Propuneți cel puțin trei criterii de promovare profesională: confirmarea în funcție, atestarea, autoperfecționarea.

20. Nominalizați cel puțin o persoană din istoria instituției care a contribuit decisiv la succesul organizației:

21. Salariații sunt în contact permanent cu noutățile în domeniu.

22. Cum ar trebui să se desfășoare o ceremonie de avansare, de recompensare a celor mai activi salariați? Descrieți pe scurt.

23. Nominalizați cele mai importante programe de dezvoltare profesională derulate la nivelul organizației:

24. Propuneți cel puțin trei programe de dezvoltare profesională care ar necesita aplicare imediată:

25. Cum sunt puse în evidență performanțele individuale și de grup în organizația dumneavoastră?

26. Prezentați câteva norme nonformale și / sau informale care sunt respectate în organizație. Ce alte norme ar trebui impuse?

27. Care sunt factorii ce întrețin coeziunea grupului din care faceți parte?

--

Anexa 3. Profilul grafic al culturii organizaționale

Tipul culturii organizaționale	În prezent					În viitor				
	Da	Mai curând da	Mai curând nu	N u	Scor	Da	Mai curând da	Mai curând nu	Nu	Scor
Cultura rolului										
1. Activitatea Dvs. este strict reglementată de administrație și instrucțiuni?										
2. Există în școala Dvs. o formă unică de planificare?										
3. Administrația controlează sever respectarea regulilor și a procedurilor adoptate?										
4. Administrația lucrează cu profesorii în vederea perfecționării lor?										

Cultura puterii									
5. Deseori îndepliniți sarcini ce nu fac parte din obligațiunile Dvs. profesionale?									
6. Autoritatea directorului școlii este recunoscută de către toți membrii colectivului?									
7. Considerați că toate deciziile trebuie să fie luate în exclusivitate de director?									
8. Toate ideile directorului sunt împărtășite și susținute?									
Cultura sarcinii									
9. Există în școala Dvs. persoane creative?									
10. Administrația îi consideră pe profesori parteneri egali?									
11. Administrația									

susține persoanele creative și le oferă condiții adecvate de activitate?										
12. Cadrele didactice participă la discuțiile despre procesul educațional și căile de ameliorare a acestuia?										
Cultura personală										
13. Aveți posibilitatea să munciți autonom?										
14. Puteți lucra asupra problemei care vă interesează?										
15. Țin cont colegii de părerile Dvs.?										
16. Considerați că pentru o activitate eficientă nu aveți nevoie de controlul administrației?										

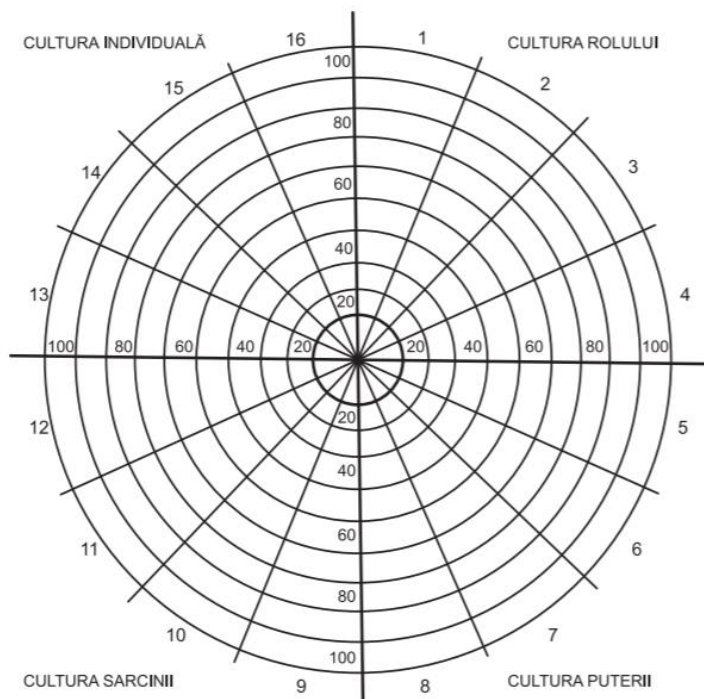
Calcululele scorului se efectuează după formula:

Da = 1 punct

Mai curând da = 0,5 puncte

Numărul de răspunsuri „Da” + numărul de răspunsuri „Mai curând da” x 0,5 = (Exemplu: La întrebarea 1 au răspuns „Da” – 15 respondenți, la întrebarea „Mai curând da” au răspuns – 20 respondenți. Scorul este $15+20 \times 0,5=30$)

În continuare se va purcede la reprezentarea grafică a rezultatelor. Această operațiune se va realiza prin trecerea scorurilor (în prezent, în viitor) din chestionar pe un grafic concentric multiaxial (16 axe – 16 întrebări). Punctele obținute vor fi unite între ele, formând două figuri asemănătoare cu două flori. Recomandăm utilizarea a două culori: câte una pentru fiecare situație (prezent și viitor). Discrepanța dintre situația reală și cea dorită se identifică în spațiul cuprins între reprezentările grafice (flori stilizate), iar tendințele culturii organizaționale a instituției se vor materializa prin deplasarea „florilor” în direcția unora dintre tipurile de cultură prezentate.



Anexa 4. Test pentru depistarea și măsurarea potențialului de conducere după Oliver L. Niehouse

Mai jos sunt prezentate 11 afirmații cu care veți fi sau nu de acord.

1. Liderii autentici se nasc nu se formează.
2. Mă port bine cu subalternii atât timp cât fac ceea ce le spun.
3. Liderii eficienți se bazează atât pe capacitățile lor, cât și pe cele ale subordonaților.
4. Ca lider, când dau o sarcină subordonaților, arăt și motivele care m-au determinat la aceasta.
5. Un lider eficient își atinge scopurile prin orice mijloace.
6. Ca lider, când sunt confruntat cu o problemă vitală, nu mă încred decât în mine însumi, chiar dacă aceasta înseamnă să muncesc mai mult.
7. O cerință a conducerii eficiente constă în necesitatea ca liderul să-și păstreze neschimbat stilul de muncă.
8. Dacă se justifică, aș propune un subordonat pentru o funcție chiar mai importantă decât a mea.
9. Participarea subordonaților la luarea deciziilor nu diminuează prestigiul liderului.
10. Dacă grupul pe care îl conduc nu și-a îndeplinit sarcina din cauza unuia dintre membri, raportez aceasta șefului ierarhic.
11. Mă consider de neînlocuit în postul pe care îl ocup.

Calcularea scorului: Obțineți câte un punct dacă ați fost de acord cu enunțurile 1, 3, 4, 8, 9 și în dezacord cu enunțurile: 2, 5, 7, 10, 11.

Interpretarea rezultatelor: Aveți un excelent potențial de conducere dacă ați obținut peste 8 puncte. Scorul de 6-8 poate semnifica un bun potențial de lider. Dacă ai acumulat mai puțin de 6 puncte, foarte probabil, va trebui să-vă schimbați în mod drastic comportamentul și atitudinea pentru a deveni un lider adevărat.

Anexa 5. Chestionar de identificare a coeficientului de leadership după Franklin Covey

Inspiră încredere

1. În ceea ce privește construirea credibilității și a încrederii, cadrele manageriale:

D	M	
		A. Spune adevărul.
		B. Îi tratează pe ceilalți cu respect.
		C. Este direct(ă) – nu are interese ascunse.
		D. Repară greșelile și nu mușamalizează problemele.
		E. Este loial(ă) – nu îi vorbește pe alții de rău pe la spate.
		F. Obține rezultate – are un istoric care demonstrează performanța.
		G. Lucrează în mod constant pentru a-și îmbunătăți abilitățile.
		H. Confruntă realitatea – nu se ascunde de situațiile neplăcute.
		I. Discută deschis și clarifică așteptările.
		J. Îi responsabilizează pe ceilalți pentru obținerea rezultatelor.
		K. Îi ascultă în mod autentic pe ceilalți.
		L. Își ține angajamentele.
		M. Extinde încrederea în alții.

2. Ca lider, Model este mai înclinat(ă) să:

	Se bazează pe puterea funcției sau a titlului pentru a face lucrurile să se întâmple.			Se bazează pe soliditatea relațiilor lui/ei și pe credibilitatea personală pentru a face lucrurile să se întâmple.		
	1	2	3	4	5	6
D						
M						

Clarifică scopul

3. În ceea ce privește scopul și viziunea, Model...

D	M	
		A. Îi implică pe alții în stabilirea viziunii și a direcției.
		B. Este la curent cu nevoile clienților (interni sau externi).

	C. Orientează echipa către satisfacerea nevoilor clienților (interni sau externi).
	D. Ajută echipa să înțeleagă cum ea influențează succesul financiar al organizației (venit, buget, donații etc).
	E. Ajută echipa să înțeleagă misiunea și strategia organizației.

4. Ca lider, Model este mai înclinat(ă) să:

	Aștepte de la oameni să se concentreze pe ceea ce au de făcut și să lase pe seama altcuiva imaginea de ansamblu.	Se asigure că oamenii înțeleg cum munca lor contribuie la imaginea de ansamblu				
	1	2	3	4	5	6
D						
M						

Aliniaza sistemele

5. În ceea ce privește felul în care face lucrurile să se întâmple, Model...

D	M	
		A. Definește clar cele mai importante obiective.
		B. Stabilește indicatori specifici de măsurare a progresului în realizarea acestor obiective.
		C. Ține regulat ședințe pentru a discuta progresul în realizarea obiectivelor.
		D. Creează o cultură care atrage oameni performanți.
		E. Încurajează oamenii să crească și să se dezvolte.
		F. Îi ajută pe oamenii potriviți să fie în posturile potrivite.
		G. Recunoaște și recompensează oamenii pentru performanțele lor.
		H. Creează sisteme și procese care îi ajută pe oameni să își facă mai bine treaba.
		I. Solicită cu regularitate feedback de la clienți (interni sau externi).
		J. Folosește feedback-ul clienților pentru a crește performanța.

6. Ca lider, Model este mai înclinat(ă) să:

Creeze un mediu în care totul depinde de el/ea.			Creeze sisteme și procese care să ajute la realizarea lucrurilor independent de el/ea.		
1	2	3	4	5	6

Descătușează talentul

7. În ceea ce privește modul de lucru cu ceilalți, Model...

D	M	
		A. Vede potențialul celorlalți și scoate ce e mai bun din ei.
		B. Îi ajută pe oameni să își folosească talentele și pasiunea la muncă.
		C. Se asigură că oamenii sunt plătiți corect pentru munca pe care o depun.
		D. Îi ajută pe oameni să simtă că le sunt apreciate și recunoscute contribuțiile.
		E. Se asigură că există o înțelegere clară a rezultatelor pe care oamenii sunt așteptați să le obțină.
		F. Îi implică pe oameni în stabilirea obiectivelor lor profesionale – nu le impune.
		G. Le oferă oamenilor libertatea și autonomia de care au nevoie pentru a-și realiza munca.
		H. Creează o cultură în care fiecare este responsabil pentru rezultate.
		I. Oferă oamenilor un feedback sincer și util.
		J. Consideră binevenit feedback-ul sincer oferit de către ceilalți.
		K. Este văzut(ă) de către ceilalți ca o sursă de ajutor și sprijin.

8. Ca lider, Model este mai înclinat(ă) să:

	Prezeze, să controleze și să supravegheze oamenii pentru a obține rezultate.			Ofere libertate, să împuternicească și să sprijine oamenii pentru a obține rezultat		
	1	2	3	4	5	6
D						
M						

9. Ținând cont de toate aspectele, în ce măsură (l-)ai recomanda(-o) altora ca lider pe Model?

	Deloc		Probabil		Extrem de probabil	
	1	2	3	4	5	6
D						
M						

10. Explică te rog mai jos de ce ai ales scorul respectiv la întrebarea 9.

D _____

M _____

11. Dacă Model ar trebui să facă o îmbunătățire în comportamentul său de leadership, care ar fi aceea?

D _____

M _____

12. Descrie te rog o situație în care (l-)ai văzut(-o) pe Model demonstrând un leadership excelent.

D _____

M _____

Anexa 6. Chestionar de evaluare a calităților manageriale

Completați acest chestionar pentru a descoperi abilitățile dumneavoastră în domeniul managementului.

Instrucțiuni de completare:

- Se punctează fiecare afirmație cu „1” dacă sunteți de acord și cu „0” dacă o dezaprobați;
- Se înscrie punctajul în grila;
- Se însumează punctajul pe fiecare coloana a grilei;
- Se trasează histograma pe baza punctajului obținut din grilă.

1. Nu cred că este o soluție să cer altcuiva să realizeze o sarcină pe care nu o pot realiza eu însumi.	
2. Legea lui Murphy spune că dacă lucrurile pot merge prost, ele cu siguranță vor merge prost. Rolul meu este să iau permanent „pulsul” situației.	
3. Am reușit să îmi eliberez programul așa ca pot petrece aproape două zile pe săptămână planificând viitorul în loc să coordonez prezentul.	
4. Puțini oameni pun la îndoială faptul că eu sunt șeful.	
5. Munca este viața mea. Familia mea ar spune probabil că acest lucru îi întristează.	
6. Cred în investiția masivă și continuă, în evaluarea, pregătirea și formarea echipei manageriale.	
7. Sunt foarte fericit când trebuie să-mi suflec mânecile și să mă apuc de treabă.	
8. Uneori singura soluție pentru ca ceva să se întâmple este să-l faci tu însuși.	
9. Mă bizui în mare măsură pe ședințele periodice de informare a angajaților de la nivelurile inferioare.	
10. Încerc să aloc cât mai puțin timp activităților manageriale de rutină.	
11. Pariez că mă „pândesc” zilnic 10-20 de crize potențiale. Sarcina mea este să le rezolv înainte de a se manifesta.	
12. De obicei ajung primul la birou și seara plec ultimul.	
13. Mă preocupă să transmit oamenilor mai ales „viziunea” scopului nostru și să stabilesc valorile și modul de lucru.	

Nu mă interesează detaliile	
14. Sarcina mea este să iau decizii și asta fac.	
15. Nu cred în impunerea distanței. Sunt „unul de-al lor”.	
16. Îmi petrec probabil 75% din timp rezolvând sarcinile manageriale de rutina, în special verificând și asigurându-mă ca treabă e dusă la bun sfârșit.	
17. Cu toate că încerc să dovedesc că acționez potrivit ideilor pe care le susțin, principalul meu rol este acela de a-mi crea echipa managerială aflată în subordinea mea directă.	
18. Nu cred că cineva s-ar putea plânge de lipsa de îndrumare din partea mea.	
19. Cred într-un stil de management autoritar.	
20. Principalul meu rol este acela de a asigura profitul zilnic și de a maximiza rezultatele concrete.	
21. Cred ca un an de zile este cel mai lung termen pentru a face prevederi în mod realist.	
22. Aloc aproximativ o treime din timpul meu atribuțiilor manageriale de rutină, circa o treime pentru motivarea, consilierea și formarea managerilor și o treime pentru a planifica viitorul organizației.	
23. Tind să mă bazez pe comunicarea scris. Citesc toată corespondența, scriu nenumărate rapoarte și verific întotdeauna ordinea de zi a ședințelor.	
24. Îmi place întregul proces pe care îl derulăm. Produsul este cu adevărat interesant.	
25. Am nevoie în primul rând să fiu respectat, și apoi admirat; nu doresc să fiu ignorat și în nici un caz detestat.	
26. Aș dori să fiu ținut minte datorită afacerilor pe care le-am dezvoltat și oamenilor pe care i-am format. N-am nevoie să fiu celebru.	
27. Mă ocup personal de clienții supărați sau nemulțumiți.	
28. Calitățile mele sunt cel mai bine puse în valoare în momentele de haos și criză ale organizației. La nevoie pot scoate iepurele din joben.	
29. Mă mândresc cu o munca bine făcută, adică să fabricam un produs de calitate sau să prestăm servicii de calitate.	

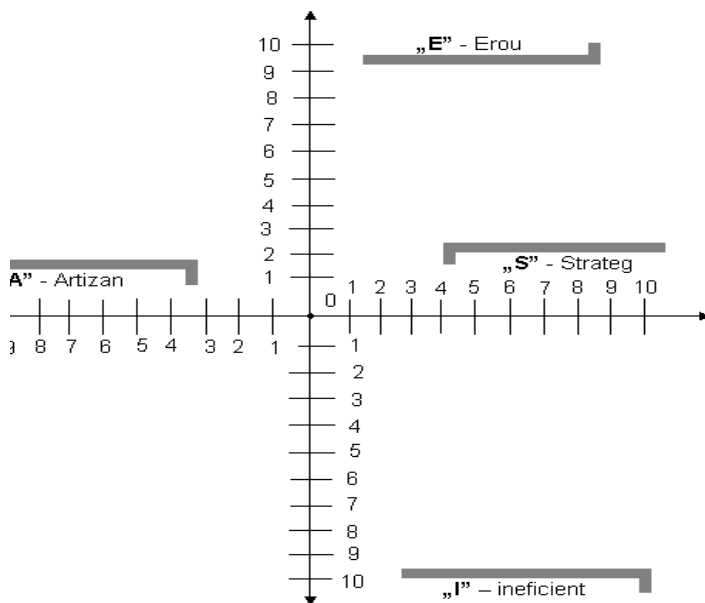
30. Trebuie să țin sub control un volum uriaș de detalii. Am prea puțin timp pentru a-mi face griji în privința strategiei de dezvoltare viitoare.	
31. Fiind întrebăți dacă eu sunt cel mai bun, majoritatea angajaților ar spune: „Noi înșine am realizat acest lucru”.	
32. Deoarece echipa mea managerială este neexperimentată, constat în general că ceilalți îmi urmează sfatul.	
33. Mă bazez pe comunicarea neoficială realizată ad-hoc.	
34. Aloc mult timp pentru introducerea și adaptarea sistemelor de management care intervin în procedurile operaționale și în relațiile cu angajații.	
35. Încerc să creez o nouă afacere adaptată viitorului.	
36. Cei mai mulți dintre angajații noștri se ocupă de fabricarea produsului, contabilitate și vânzare.	
37. Aloc o mare parte din timpul meu programelor de pregătire a personalului, prezentărilor externe, etc. Sunt cunoscut în domeniu și mulți preferă să apeleze la mine decât la oricare dintre angajații mei.	
38. Am investit mult încercând să îmi instruiesc echipa și să o determin, în ciuda protestelor, să adopte metode noi.	
39. Pregătirea și formarea membrilor echipei manageriale este una dintre provocările care îmi plac cel mai mult.	
40. În prezent, miza jocului e supraviețuirea.	

Grila de punctaj:

A1 =	A4 =	A2 =	A3 =
A7 =	A9 =	A5 =	A6 =
A8 =	A11 =	A12 =	A10 =
A15 =	A14 =	A16 =	A13 =
A20 =	A18 =	A19 =	A17 =
A24 =	A21 =	A23 =	A22 =
A29 =	A25 =	A27 =	A26 =
A33 =	A28 =	A30 =	A31 =
A36 =	A32 =	A34 =	A35 =
A40 =	A37 =	A38 =	A39 =
TOTAL			
A =	E =	I =	S =

A – artizan; E – erou; I – ineficient ; S – strateg

Trăsarea grilei – Pe baza punctajului total obținut se va trasa grafic propria histograma



Anexa 7. Auto-evaluarea celor 7 deprinderi ale eficacității după Franclin Covey

Citește fiecare afirmație și pe baza unei judecăți cât mai corecte, încercuiește numărul care indică cât de bine te încadrezi în următoarele categorii. Calculează suma punctelor adunate pentru fiecare categorie în parte, în căsuța Total Categorie. Sunt nouă categorii în total; primele două reprezintă comportamentele fundamentale ce stau la baza celor 7 deprinderi, urmate apoi de cele 7 deprinderi în sine. După ce ai efectuat totalul pe fiecare categorie în parte, completează fiecare scor în grila de mai jos și transformă într-un grafic valorile totale. Cu cât obții un scor mai mare, cu atât ești mai aliniat celor 7 deprinderi.

Categoria 1: Contul bancar emoțional

1. Sunt dispus/ă să-i ajut pe alții.
2. Îmi respect promisiunile și îmi onorez angajamentele.
3. Sunt loial absenților – nu îi critic pe ceilalți în lipsă.

În total dezacord	În dezacord	Parțial în dezacord	Parțial de acord	De acord	Total de acord
1	2	3	4	5	6
Total categorie					

Categoria 2: Balanța P/CP

4. Sunt capabil să păstrez echilibrul diverselor aspecte ale vieții mele: profesional, familie, prieteni și așa mai departe.
5. Când lucrez la o sarcină, am în vedere preocupările și nevoile celor pentru care lucrez.
6. Lucrez intens la lucrurile pe care le am de făcut, dar nu într-o manieră care să mă epuizeze.

În total dezacord	În dezacord	Parțial în dezacord	Parțial de acord	De acord	Total de acord
1	2	3	4	5	6

Total categorie					

Categoria 3: Fii proactiv

7. Dețin controlul asupra vieții mele.
8. Îmi concentrez eforturile pe lucrurile pe care le pot face, mai degrabă decât pe cele pe care nu le pot influența.
9. Îmi asum responsabilitatea pentru propriile acțiuni, mai degrabă decât să găsesc scuze.

În total dezacord	În dezacord	Parțial în dezacord	Parțial de acord	De acord	Total de acord
1	2	3	4	5	6
Total categorie					

Categoria 4: Începe cu gândul la final

10. Știu direcția spre care mă îndrept în viață.
11. Planific lucrurile astfel încât să diminuez munca în regim de criză.
12. Încep fiecare săptămână cu un plan clar pentru ceea ce doresc să realizez.

În total dezacord	În dezacord	Parțial în dezacord	Parțial de acord	De acord	Total de acord
1	2	3	4	5	6
Total categorie					

Categoria 5: Pune prioritățile pe primul loc

13. Sunt disciplinat/ă în îndeplinirea planurilor (evit întârzierile, pierderea timpului, etc.).
14. Îmi prioritizez munca astfel încât să pot utiliza cea mai mare parte a timpului pentru activitățile importante.

15. Activitățile pe care le întreprind zi de zi sunt importante și contribuie la atingerea scopurilor mele în viață.

În total dezacord	În dezacord	Parțial în dezacord	Parțial de acord	De acord	Total de acord
1	2	3	4	5	6
Total categorie					

Categoria 6: Gândește Câștig-Câștig

16. Îmi pasă de succesul celorlalți din echipă la fel de mult ca și de al meu.

17. Cooperez cu ceilalți.

18. În rezolvarea conflictelor, mă strădui să găsesc soluțiile din care să beneficieze toți cei implicați.

În total dezacord	În dezacord	Parțial în dezacord	Parțial de acord	De acord	Total de acord
1	2	3	4	5	6
Total categorie					

Categoria 7: Încearcă mai întâi să înțelegi... ...și apoi să fii înțeles

19. Sunt sensibil/ă la sentimentele celorlalți.

20. Încerc mereu să înțeleg și punctele de vedere ale celorlalți.

21. Când ascult pe cineva, încerc să privesc lucrurile și din perspectiva celuilalt, nu doar din punctul meu de vedere:

În total dezacord	În dezacord	Parțial în dezacord	Parțial de acord	De acord	Total de acord
1	2	3	4	5	6
Total categorie					

Categoria 8: Acționează în sinergie

22. Apreciez și caut să înțeleg perspectivele celorlalți.

23. Sunt creativ/ă în a căuta în permanență idei și soluții mai bune.

24. Îi încurajez pe ceilalți să îmi exprime liber opiniile.

În total dezacord	În dezacord	Parțial în dezacord	Parțial de acord	De acord	Total de acord
1	2	3	4	5	6
Total categorie					

Categoria 9: Ascute ferastrău

25. Am grijă de sănătatea mea fizică și mentală.

26. Mă strădui să construiesc și să îmbunătățesc continuu relațiile cu cei din jurul meu.

27. Îmi găsesc timp pentru a mă bucura de viață și de a-mi găsi sensul vieții.

În total dezacord	În dezacord	Parțial în dezacord	Parțial de acord	De acord	Total de acord
1	2	3	4	5	6
Total categorie					

Total pe categorii

Punctaj	Calificativ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18 puncte	Excelent									
15 puncte	Foarte bine									
12 puncte	Favorabil									
9 puncte	Satisfăcător									
6 puncte	Slab									
3 puncte	Foarte slab									

Anexa 8. Chestionar de autevaluare a nivelului de management al timpului

Citiți fiecare dintre următoarele afirmații și acordați-vă un punctaj între 0 (nu fac asta niciodată) și 3 (fac asta în mod regulat).

Practică	Puncte
1. Pot spune „nu” solicitărilor primite de la alții atunci când nu am timp sau când nu sunt persoana potrivită pentru a realiza activitatea respectivă.	
2. Notez lucrurile pe care trebuie să le fac în loc să le țin minte.	
3. Știu care sunt cele mai importante proiecte și sarcini pe care le am de îndeplinit în fiecare zi.	
4. Dețin mereu controlul timpului meu, indiferent cât de multe am de făcut.	
5. Rămân concentrat și nu mă las distras de sarcini minore și care nu constituie o prioritate.	
6. Petrec cea mai mare parte a timpului concentrându-mă pe prioritățile primordiale.	
7. Evit să pierd timp verificându-mi e-mailul în timpul programului.	
8. Decid asupra a ceea ce urmează să fac utilizând planurile săptămânale/zilnice și prioritățile majore în loc să aleg automat îndeplinirea unei sarcini oarecare, ce se întâmplă să îmi atragă atenția mai întâi.	
9. Pentru fiecare proiect știu ce sarcini sunt importante, ce sarcini sunt mai puțin importante și pe care ar fi „bine să le fac”, dar numai dacă am timp în plus, iar eu de obicei mă ocup mai întâi de cele mai importante sarcini.	
10. Știu când să mă opresc din lucrul la o sarcină dacă este gata și nu are nevoie de „îmbunătățire”.	
11. Petrec 15-30 minute în fiecare săptămână analizând proiectele în care sunt implicat/ă, actualizându-mi prioritățile și făcând un plan pentru săptămâna respectivă.	

12. Am un sistem de colectare și procesare a e-mailurilor, documentelor, apelurilor și a altor sarcini pe care le primesc.	
13. Sunt rareori în criză de timp pentru că sunt capabil să îmi planific munca și să anticipez problemele înainte ca ele să apară.	
14. Petrec câteva minute la începutul fiecărei zile pentru a-mi identifica prioritățile majore și a-mi face un plan al zilei respective.	
15. Mă concentrez în mod regulat asupra proiectelor de mare importanță timp de 30-90 de minute fără întrerupere și fără a-mi fi distrasă atenția.	
16. Îmi rezerv anumite intervale din timpul săptămânii pentru a lucra la cele mai importante proiecte.	
17. Mă concentrez asupra sarcinilor ce mi se potrivesc și deleg altora sarcinile de mai mică importanță.	
18. Pot să estimez cu exactitate cât timp ar lua diferite proiecte și sarcini.	
19. Acțiunile mele zilnice mă ajută să mă apropii de scopurile mele ultime.	
20. La sfârșitul zilei mă simt bine datorită progresului pe care l-am obținut.	
Scor total	

50-60	Felicitări! Sunteți un expert în managementul timpului.
40-50	Înțelegeți importanța gestionării propriului timp. Cu puțin efort, veți deveni un expert în curând.
30-40	Timpul nu vă aparține. Puteți beneficia de tehnici pentru îmbunătățirea managementului timpului.
<30	Pericol! Aveți nevoie de ajutor semnificativ pentru a reuși să vă gestionați timpul mai bine.

MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIONAL

Suport de curs

Bun de tipar 20.05.2021.

Format: 60x64/16. Tipar ofset.

Garnitura: Arial

Coli de tipar: 11,56

Tirajul 100. Comanda _____.

3100 Republica Moldova, or. Bălți

S.R.L. «Tipografia din Bălți», str. 31 August, 22