

IPC IDEI PEDAGOGICE CONTEMPORANE

Daniela Ion Barbu

**CLIMATUL
EDUCAȚIONAL
ȘI
MANAGEMENTUL
ȘCOLII**

EDITURA DIDACTICĂ ȘI PEDAGOGICĂ, R.A.



CUPRINS

PREFAȚĂ	3
I. ABORDAREA ȘCOLII DIN PERSPECTIVĂ ORGANIZAȚIONALĂ.....	3
1. Organizațiile – repere teoretice cu aplicație la organizația școlară	3
2. Organizația școlară – abordări și perspective.....	8
2.1. Structura formală a școlii.....	9
2.1.1. Organizația școlară din perspectivă birocratică.....	10
2.2. Structura informală a școlii.....	16
2.2.1. Implicații ale organizării informale la nivelul școlii	18
2.2.2. „Dezvoltarea organizațională” a școlii	20
2.3. Interacțiunea formal – informal în organizarea școlii.....	23
3. Cultura organizației școlare	24
3.1. Cultura organizațională – note definitorii	24
3.2. Nivelele culturii organizaționale.....	26
3.3. Factorii care influențează cultura organizațională.	27
3.4. Specificul culturii școlii.....	28
3.5. Relația cultură – climat în analiza școlii	32
II. CLIMATUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE.....	35
1. Climatul organizațional.....	35
1.1. Delimitări terminologice: climat, moral, atmosferă.....	35
1.2. Climatul organizațional – precizări conceptuale.....	37
1.3. Caracteristicile climatului organizațional	39
2. Climatul organizației școlare	41
2.1. Climatul școlii – definiție și abordări.....	42
2.2. Dimensiunile climatului organizației școlare.....	45
2.2.1. Dimensiunea structurală.....	45
2.2.2. Dimensiunea instrumental-cognitivă.....	46
2.2.3. Dimensiunea socio-afectivă	47
2.2.4. Dimensiunea motivațional-atitudinală	47
2.2.5. Dimensiunea anticipativă	48
3. Studii și abordări ale climatului organizației școlare	49
3.1. Climatul școlii și performanțele elevilor.....	49
3.2. Măsurarea climatului școlii.....	51
3.2.1. Modalități de măsurare a climatului școlar	52
3.2.2. Instrumente de măsurare a climatului școlii.....	54

3.3. Tipologia climatului școlar	60
3.3.1. Axa deschis – închis.....	60
3.3.2. Axa participativ – exploatare	63
3.3.3. Axa uman – custodial.....	64
3.4. „Sănătatea organizațională” ca indicator al calității climatului școlii	65
3.4.1. Inventarul sănătății organizaționale (O.H.I.)	67
III. MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL ȘI CLIMATUL ȘCOLII	73
1. Management educațional și leadership	73
1.1. Conceptul de management educațional	73
1.2. Natura și înțelesul leadership-ului educațional	78
2. Noi roluri și funcții manageriale în cadrul organizației școlare	81
2.1. Clasic și modern în definirea rolurilor și funcțiilor manageriale	82
2.2. Directorul – lider pedagogic	86
2.3. Directorul ca agent al schimbării	88
2.3.1. Rolul directorului școlar în procesul schimbării	89
2.3.2. Relația dintre climatul școlii și schimbarea educațională.....	91
2.4. Calitatea de diagnostician a directorului școlar	93
2.5. Directorul – furnizor de valori morale.....	95
3. Stilurile manageriale și climatul școlii	96
3.1. Conceptul de stil managerial	96
3.2. Efectele stilurilor manageriale asupra calității climatului școlii	98
3.2.1. Teoriile stilului managerial centrate pe trăsăturile de caracter ale liderului	99
3.2.2. Teoriile stilului managerial orientate pe comportamentul liderului	100
3.2.3. Teoriile situaționale privind stilul managerial.....	109
3.3. Rolul managerului școlar în determinarea climatului organizațional.....	117
IV. INVESTIGAREA ȘI OPTIMIZAREA CALITĂȚII CLIMATULUI ȘCOLII	120
1. Necesitatea investigării climatului organizațional.....	120
2. Modalități de investigare a calității climatului școlii.....	121
2.1. Repere utile pentru studiul climatului organizațional	121
2.2. Metodologia cercetării climatului școlii	123
2.2.1. Metode calitative	124
2.2.2. Metode cantitative	125
2.3. Analiza statistică și interpretarea datelor	132

3. Relația management – climat, în termeni de satisfacție profesională	137
3.1. Satisfacția la locul de muncă	137
3.1.1. Factorii care determină gradul de satisfacție profesională	138
3.1.2. Studii cu privire la relația dintre stilul managerial și satisfacția profesională	139
3.2. Efectele stilului managerial asupra calității climatului școlii și satisfacției la locul de muncă	141
3.2.1. Percepțiile profesorilor în termeni de climat organizațional și satisfacție profesională	143
3.2.2. Relația dintre componentele climatului școlar	149
3.2.3. Relația dintre dimensiunile satisfacției profesionale	151
3.2.4. Corelația dintre dimensiunile climatului școlar și nivelul satisfacției profesionale	152
3.2.5. Relația: stil managerial – climat – satisfacție la locul de muncă	155
3.2.6. Nivelul satisfacției profesionale raportat la datele personale	159
3.3. Concluzii și recomandări	160
4. Reprezentările managerului școlar în câmpul climatului organizațional	162
4.1. Reprezentarea rolului de manager școlar	163
4.2. Percepția stilului managerial și atenția acordată climatului organizațional	165
4.3. Reprezentarea caracteristicilor climatului organizației școlare	166
4.3.1. Reprezentarea climatului deschis	167
4.3.2. Reprezentarea climatului închis	168
4.4. Percepția influenței directorilor asupra calității climatului școlar	169
4.5. Concluzii și recomandări	170
5. Optimizarea calității climatului organizației școlare	172
5.1. Etapele procesului de optimizare a climatului școlii	173
5.2. Tehnici de identificare a priorităților în câmpul optimizării calității vieții școlare	176
5.3. Indicatori pentru dezvoltarea unui climat pozitiv al școlii	178
CONCLUZII	180
ANEXE	184
BIBLIOGRAFIE	192

I ABORDAREA ȘCOLII DIN PERSPECTIVĂ ORGANIZAȚIONALĂ

1. ORGANIZAȚIILE – REPERE TEORETICE CU APLICAȚIE LA ORGANIZAȚIA ȘCOLARĂ

Viața cotidiană a individului în societatea contemporană este dominată de activități care se derulează în cadrul organizațiilor, ceea ce îndreptățește cercetătorii să afirme că omul modern este un om organizațional.

Copilul este supus influențelor organizaționale de la vârste foarte mici, iar familia tinde să devină o instituție care include tot mai multe dintre trăsăturile organizațiilor. Există, așadar, un exces de organizare care poate duce la disonanțe cognitive și psiho-sociale la nivel individual. De aceea, se pune întrebarea dacă organizațiile „asupresc” oamenii sau indivizii eșuează în a duce la bun sfârșit scopurile organizației. În aceeași ordine de idei, se poate continua discuția cu o altă întrebare referitoare la oportunitatea de a restructura organizațiile în termeni mult mai umani sau de a forma oamenii astfel încât să recunoască scopurile organizației, suprapunându-le peste cele individuale.

Cu toate acestea, nevoile oamenilor de depășire a limitelor individuale, de eficiență, de cooperare și de comunicare i-au determinat pe aceștia să treacă de la activitățile individuale la cele comune, organizate. Cu timpul, s-a demonstrat că organizarea activității determină efecte superioare în planul rezultatelor, dar și în cel al socializării și al acumulărilor individuale. Astfel, se poate constata că viața individului se derulează, în cea mai mare parte a timpului, într-un cadru organizat, atât din punct de vedere profesional, dar, în ultimul timp, și în plan personal. Viața de familie tinde să fie planificată până în cel mai mic detaliu, ritmul dezvoltării sociale și economice impunând un nivel superior al organizării.

Se folosesc cu ușurință în limbajul curent termeni precum organizare, organizație, organizațional, dar este dificil a defini organizația astfel încât să poată surprinde toate caracteristicile pe care fiecare individ i le conferă.

Literatura de specialitate propune o gamă diversă de definiții ale organizației care nu pot fi rezumate într-o singură lucrare. Câteva conceptualizări, însă, includ caracteristici ce pot fi transferate la nivelul instituției școlare. Abordările clasice definesc în termeni concizi organizația, fără însă a surprinde elemente legate de interacțiunea membrilor sau de structura de statusuri și roluri. Astfel, organizația este privită ca „entitate socială, întemeiată cu scopul explicit de realizare a unor obiective specifice” (Vlăsceanu, Mihaela, 1999, 35).

O abordare explicită este oferită de Cătălin Zamfir care echivalează organizația cu „grupuri de oameni care își organizează și coordonează activitatea în vederea realizării unei finalități relativ clar formulate ca obiective” (după Dicționarul de Sociologie, 1993, 73).

E. H. Schein (1988) consideră că organizația reprezintă „coordonarea planificată a activităților unui număr mare de oameni pentru realizarea unor scopuri sau țeluri comune, explicite, prin diviziunea muncii și activității și printr-o ierarhie de autoritate și responsabilitate” (după Vlăsceanu, Mihaela, 1999, 36).

Deoarece există variate modalități de definire a organizației, se impune o prezentare a caracteristicilor acesteia, cu aplicație la instituția școlară.

a) Organizațiile reprezintă grupuri de oameni, *ansamblu de indivizi* sau entități umane. Organizațiile nu se reduc, însă, la suma indivizilor care o compun, ci dezvoltă variabile aflate la intersecția *relațiilor interpersonale* dintre aceștia. Școala însumează prin structura ei un număr mare de membri (elevi, cadre didactice, personal auxiliar și nedidactic) care interacționează între ei în vederea atingerii unor scopuri comune. Dacă școala este privită dintr-o amplă perspectivă, se constată că la acțiunea susținută de realizare a obiectivelor participă și membrii comunității, sporind astfel numărul celor ce compun organizația. Este important de precizat faptul că nu numărul mare de indivizi asigură atingerea scopurilor. S-a demonstrat în numeroase studii (K. Cotton, 1996) că școlile cu un număr ridicat de elevi sunt ineficiente, deoarece interacțiunile devin de multe ori întâmplătoare, nefiind coordonate spre un țel comun. Mai mult, numărul mare de membri favorizează prezența subgrupurilor și a liderilor informali ce dezvoltă scopuri proprii care nu

converg cu cele ale organizației, deteriorând astfel climatul școlii. Este evident că școlile mici, în comparație cu cele mari, pun mai mare accent pe aspectele de ordin informal, pe calitatea relațiilor interpersonale și pe rezultatele performante. Așadar, nu cantitatea conferă calitate, ci aspectul pozitiv al interacțiunilor dintre membrii organizației școlare, competențele și profesionalismul cadrelor didactice, dar și acțiunea în comun a acestora, împreună cu elevii și părinții.

b) Existența unor *scopuri organizaționale clar definite* care converg cu cele ale indivizilor reprezintă particularitatea fără de care organizațiile nu pot exista. Este recunoscut faptul că organizațiile trăiesc prin oameni și nu se poate vorbi despre scopurile organizației fără a lua în considerare dimensiunea umană, interesele, nevoile și dorințele indivizilor. Prin natura ei, școala dispune de mai multe categorii de obiective ce trebuie urmărite: obiective ale sistemului educațional în ansamblu, ale organizației, ale disciplinelor de studiu etc. Ion Boboc consideră că produsul școlii „este dependent de obiectivele generale ale școlii, ca unitate de bază a sistemului de învățământ”, iar procesul organizației școlare „este dependent de obiectivele specifice activității clasei” (2002, 18). Din punct de vedere organizațional, se vorbește despre definirea clară a scopurilor proprii organizației, în termeni perceptibili pentru indivizi și care să aibă relevanță pentru aceștia. Este important ca profesorii să cunoască foarte bine misiunea școlii, țintele strategice care trebuie urmărite, dar și planul operațional ce determină atingerea obiectivelor generale și specifice. Dacă scopurile individuale nu converg în parte cu cele organizaționale, atunci se poate vorbi despre școală în termeni de ineficiență. Managerul școlar are un rol foarte important în definirea clară a scopurilor organizației, el trebuind să se asigure că acestea pot fi înțelese și acceptate de către profesori. Numai astfel scopurile organizaționale converg cu cele individuale, relație surprinsă de Emil Păun în afirmația „scopurile organizaționale sunt transindividuale” (1999, 8).

c) O altă notă specifică organizațiilor se referă la *diviziunea sarcinilor* care implică diverse *structuri de rol și status*. Caracterul încă centralizat al sistemului de învățământ românesc nu oferă școlii posibilitatea de a defini în mod cu totul original nivelurile ierarhice și pozițiile diferite în sistem. Cu toate acestea, directorul trebuie să organizeze structura internă a școlii astfel încât să existe o bună comunicare între niveluri, atât în plan orizontal, cât și vertical.

d) Prezența unor *modalități eficiente de comunicare, de cooperare și de conducere* a activităților în ansamblu este, de asemenea, o caracteristică ce concură alături de celelalte la eficientizarea activităților organizațiilor. Este important ca managerul unei școli să asigure coordonarea acțiunilor indivizilor și ale grupurilor care compun organizația în vederea realizării obiectivelor propuse, dar și cu scopul dezvoltării organizației.

Toate aceste trăsături sunt surprinse de către Emil Păun în definirea organizației ca „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” (1999, 8).

2. ORGANIZAȚIA ȘCOLARĂ – ABORDĂRI ȘI PERSPECTIVE

Trăsăturile școlii ca organizație, menționate anterior, nu epuizează specificul acesteia în domeniul organizațional. Există de mult timp în rândul educatorilor o recunoaștere a faptului că școala poate fi privită ca o entitate cu un caracter organizatoric distinct. De altfel, Emile Durkheim definea școala ca „un grup social care are o unitate și o fizionomie proprie, o organizare asemănătoare cu cea a societății adulților” (după Păun, Emil, 1999, 10).

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.

În ultimii ani, încercările de abordare a școlii din perspectivă organizațională au fost din ce în ce mai numeroase. Studiile în acest domeniu au apărut în SUA la sfârșitul anilor 1950, când *analizele organizaționale* au devenit unul dintre aspectele majore ale studiilor sociologice. Acestea încercau să dezvolte teorii cu privire la funcționarea organizațiilor care să permită comparații între diferite tipuri de organizații precum: fabrici, spitale, școli, universități etc. Astfel, școlile ar fi fost studiate mai degrabă pentru că erau organizații, ci nu pentru că erau școli. Totuși, această orientare a avut implicații importante pentru studiul școlilor, deoarece perspectiva comparativă a ajutat la identificarea anumitor aspecte dominante ale școlii ca organizație.

O altă orientare asemănătoare (Griffiths, 1964, Halpin, 1967) a fost dezvoltată tot în SUA în anii '60 în domeniul managementului educațional, aceasta propunând o abordare teoretică și practică mult mai amănunțită a școlii din punctul de vedere al conducerii. Deși s-a dorit a fi interdisciplinară, această abordare s-a axat mai mult pe probleme de leadership, moralitate și comunicare și mai puțin pe structura formală a organizației.

Aceste reprezentări cu privire la școală au fost urmate de altele care converg către ideea similitudinilor dintre școală și organizație. Există mai multe abordări teoretice asupra școlii ca organizație, acest tip de analiză devenind una dintre temele centrale de cercetare ale sociologilor din domeniul educației. Astfel, școala a fost privită ca o organizație birocratică, încadrându-se, în același timp, și în abordări din perspectivă sistemică, dar și în teorii ale dezvoltării organizaționale. Cu toate acestea, școlile dispun de multe caracteristici și relații pe care cercetările nu le-au putut surprinde.

Există două categorii de aspecte care trebuie avute în vedere în abordarea școlii din perspectivă organizațională:

- *cele de tip structural*, cu referire la rețeaua de relații ce se dezvoltă între membrii organizației școlare, dar și la identificarea pozițiilor ocupate de către aceștia în ierarhia școlii;
- *cele de tip funcțional*, care vizează modul în care liderii iau decizii și constructe precum cultura și climatul școlii.

Analiza școlii ca organizație este una de tip interpretativ, urmărind înregistrarea faptelor ca atare și construcția situațiilor sociale direct contextualizate. Ceea ce diferențiază școala de alte organizații este tocmai specificul activității dominante la nivelul instituției, și anume procesul de predare – învățare. Dimensiunea axiologică a școlii, natura activităților și scopurilor promovate de către aceasta o particularizează în raport cu celelalte organizații.

2.1. Structura formală a școlii

Analiza organizației școlare trebuie să înceapă cu identificarea elementelor cheie care stau la baza structurii formale a școlii. Din punct de vedere structural, organizația școlară dispune atât de o structură ierarhică, cât și de una de autoritate. Ca orice organizație formală, școala dezvoltă relații de tip statut (directori, directori adjuncți, șefi de catedră,