



**MINISTERUL EDUCAȚIEI, CULTURII ȘI CERCETĂRII
al REPUBLICII MOLDOVA**

Școala Profesională nr. 4 din mun. Bălți

**„Aprobată”
la ședința Consiliului de administrație
din 03.12.2020,
proces-verbal nr. 7**

**Directorul ȘP nr. 4 din mun. Bălți
_____ V. Dobrogeanu**

**STRATEGIA
de promovare a climatului
organizațional pozitiv**

CUPRINS

1. Introducere	3
2. Aspecte conceptuale	3
2.1. Definirea climatului organizațional	3
2.2. Dimensiuni ale climatului organizațional	4
2.3. Variabile ale climatului organizațional	5
2.4. Factori ai climatului organizațional	5
2.5. Tipuri de climat organizațional școlar	6
2.6. Modalități de dezvoltare și optimizare a climatului organizațional	6
3. Concluzii	9

*„Pentru a avea vreo speranță
că viitorul pe care ni-l dorim va deveni realitate,
noi trebuie să fim inițiatorii”.*
(Block, 1987)

1. Introducere

Activitatea profesională este o dimensiune importantă a existenței cotidiene, cu rol atât în supraviețuirea fizică a individului uman, cât și în dezvoltarea plenară a personalității. Aceasta se desfășoară, de cele mai multe ori, într-un cadru organizat și stă, bineînțeles, sub semnul eficienței.

Prin specificul său, școala poate fi considerată o organizație în cadrul careia climatul constituie, alături de cultură și de management, o variabilă esențială, care influențează calitatea activității și performanțele cadrelor didactice și elevilor.

Scoala cuprinde un număr de indivizi ce interacționează în desfășurarea activităților. Forța și calitatea unei organizații depinde de competențele indivizilor și gradul lor de convergență cu scopurile organizaționale și cu tipurile de activități ce urmează a fi desfășurate. Așadar, trebuie să avem în vedere “împăcarea”/ “potrivirea” cerințelor individuale cu cele organizaționale.

Cele trei capacități ale unui angajat ideal sunt următoarele:

- este capabil să comunice,
- este dispus să gândească și să învețe de-a lungul întregii vieți;
- poate demonstra atitudini și comportamente pozitive, responsabilitate și adaptabilitate.

Asigurarea unei înalte calități și eficiențe ale procesului educațional este în corelare cu asigurarea unui mediu adecvat de realizare a procesului educațional.

Dezvoltarea organizației școlare aduce în prim plan necesitatea unui climat stimulat, eficient care a fost conceptualizat în teoria „sănătății organizaționale”. Climatul unei organizații “sănătoase” promovează munca în echipă și cooperarea între toți membrii săi (Voicu, 2013).

Cercetările au demonstrat că orice schimbare într-o instituție școlară este mediată de cadrul didactic, iar în acest context, se solicită tot mai intens abilitatea de a sintetiza forțele diametral opuse, acolo unde este posibil și de a lucra cu coexistența lor acolo unde e necesar pentru a obține rezultate optime.

2. Aspecte conceptuale

2.1. Definirea climatului organizațional

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

umane, stările de satisfacție sau insatisfacție, gradul de coeziune din comunitatea școlară”. [Apud 1, p. 46]. Acesta descrie ceea ce E. Păun numește etosul organizației școlare, definindu-l ca „atașamentul managerilor, al cadrelor didactice și elevilor față de școala lor, dar un atașament în care climatul joacă un rol esențial”. [Apud 3, p. 117]

Performanța școlară este dependentă de natura climatului existent la nivelul școlii. Studiile apreciază climatul drept o variabilă prezentă în viața școlii, care descrie, de fapt, starea psihosocială a acesteia.

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

2.2. Dimensiuni ale climatului organizațional

Cultura organizației școlare postmoderne se dezvoltă, în mod special, prin valorificarea resurselor subiective ale climatului organizațional generat de modul de acțiune al tuturor „actorilor școlii” (manageri, colectiv didactic, elevi, personal administrativ, părinți, reprezentanți ai comunității locale, etc.).

Se pot delimita mai multe dimensiuni specifice climatului organizației școlare - dimensiunea: funcțională, structurală, psihologică (cognitivă, socio-afectivă, motivațională), prospectivă. (S. Cristea, note de curs-2011)

➤ Dimensiunea funcțională a climatului organizației școlare reflectă acțiunea factorilor sociali implicați în elaborarea obiectivelor generale și specifice ale activității de instruire, realizată în cadrul procesului de învățământ. Un rol aparte revine obiectivelor care stimulează climatul inovator favorabil deciziilor referitoare la curriculumul aflat la dispoziția școlii.

➤ Dimensiunea structurală a climatului organizației școlare se referă la particularitățile resurselor umane angajate în realizarea activităților instructiv-educative (număr de profesori și de comisii metodice, vârstă, statut profesional, calitatea social-economică a elevilor și a părinților, ponderea structurilor de conducere managerială / birocratică).

➤ Dimensiunea psihologică a climatului organizației școlare conturează calitățile cognitive și noncognitive ale actorilor implicați în viața organizației școlare.

Resursele cognitive superioare ale profesorilor și ale elevilor conferă climatului școlar o notă particulară exprimată prin nivelul ridicat al competențelor atinse în activitatea de instruire, dar și prin ritualul comunicării eficiente în clasă și afara clasei.

Resursele socio-afective ale climatului reflectă situațiile de atracție/ respingere existente la nivelul actorilor școlii, exprimate în plan general și particular (grupuri aflate în relații de

colaborare/ adversitate, prezența pozitivă/negativă a unor lideri informali, gradul de acceptare al liderilor formali – directori, responsabili de comisii metodice, profesori-diriginți etc.).

Resursele motivaționale reflectă interesele membrilor organizației dezvoltate în raport de valorile școlii. Climatul școlii este influențat de gradul de motivare al profesorilor, elevilor și părinților pentru atingerea unor competențe și performanțe pedagogice și sociale superioare.

➤ Dimensiunea prospectivă a climatului organizației școlare fixează în plan atitudinal linia de perspectivă imprimată de finalitățile pedagogice proiectate pe termen mediu și lung. Climatul psihosocial contribuie la stimularea sau inhibarea tendinței de evoluție a organizației în calitate de „școală deschisă” și de „organizație care învață”.

2.3. Variabile ale climatului organizațional

În structura climatului psihosocial sunt implicate variabile care interacționează între ele și anume: variabile subiective și variabile obiective.

Printre variabilele obiective pot fi menționate:

spațiul și timpul școlar,

calitatea resurselor pedagogice,

formele de organizare impuse social.

Printre cele subiective pot fi menționate:

comportamentul managerilor, profesorilor, elevilor, părinților;

stilurile pedagogice,

inițiativele angajate în proiectarea didactică, în alegerea unor forme de organizare.

Variabilele subiective au un rol din ce în ce mai mare, ceea ce demonstrează importanța dimensiunii culturale a organizației școlare. Efectele acestui tip de variabile vizează creșterea încrederii membrilor organizației în activitățile școlare, în responsabilitatea managerilor, profesorilor, elevilor, părinților și sunt resimțite la nivelul stilurilor manageriale și didactice care conferă o anumită specificitate organizației școlare, exprimată în gradul de permisivitate/ autoritate, participare democratică, adaptabilitate la nou, coeziune a colectivelor de referință (comisii metodice, clase de elevi, sectoare administrative, comitete ale părinților etc.).

2.4. Factori ai climatului organizațional

Climatul organizației școlare se construiește în timp și poate fi produsul a cel puțin trei categorii de factori:

- Structurali, reglementați de legislația școlară:

a) Mărimea școlii. Școlile cu efective mici beneficiază de un climat organizațional cald, motivant. Apreciem că acest aspect vine să confirme validitatea teoriilor care promovează organizațiile mici și dinamice;

b) Compoziția școlii, reflectată în vârstă, sex, pregătire profesională, mediu de proveniență, mai exact statutul extraorganizațional al indivizilor. Cu cât gradul de omogenitate este mai mare, cu atât climatul organizațional va fi mai motivant.

- Instrumentali, ce asigură condițiile și resursele necesare îndeplinirii obiectivelor școlii: condițiile materiale, mediul fizic, strategiile de acțiune, competența și stilul managerial, modalitățile de comunicare intra și inter - organizațională etc.

- Socio — afectivi și motivaționali ce vizează structura relațiilor non-formale, formale, concordanța obiectivelor organizaționale și individuale, așteptările personalului, consistența practicilor motivaționale, posibilitățile de accesare la un statut profesional superior, dar și relațiile dintre directorul școlii și ceilalți membri ai organizației.

2.5. Tipuri de climat organizațional școlar

După participarea membrilor organizației la deliberările asupra deciziilor necesare pentru rezolvarea problemelor școlii, se pot crea:

Climatul autocratic care, la rândul său, poate fi de tip:

- ✓ exploator (lipsă de încredere a directorului în subordonații săi, amenințări și pedepse, neimplicarea executanților în luarea deciziilor);
- ✓ binevoitor (directorul manifestă o anumită condescendență față de subordonați, îi consultă formal, dar nu ține seama de părerea lor decât în luarea unor decizii minore).

Climatul democratic, care poate fi:

- ✓ consultativ (directorul manifestă încredere în subordonați, îi consultă, dar deciziile majore sunt luate de un staff (organism de conducere colectivă), executanții fiind implicați doar în luarea unor decizii minore);
- ✓ participativ (încredere totală în subordonați, bună comunicare a informației pe orizontală și verticală, descentralizare în luarea deciziilor).

Practicile manageriale moderne sunt preocupate de crearea în cadrul școlii a unui climat democratic-participativ.

2.6. Modalități de dezvoltare și optimizare a climatului organizațional

Modalitățile de dezvoltare și optimizare a climatului școlii 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, demonstrând interes și respect. Deși fiecare are dreptul la propria opinie, este important să se renunțe la judecățile critice nefondate. Liderul împărtășește sentimente comune cu ceilalți membri ai organizației și gândește înainte de a acționa; acțiunea intervine după momentul înțelegerii depline a situației. Este important să nu se acționeze imediat sau în locul celuilalt. Este recomandat să se cunoască cât mai bine situația și să se încurajeze participarea celor implicați la realizarea sarcinilor.

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

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

❖ *Practicarea exercițiului ascultării*: înseamnă a pătrunde în adâncul problemelor, a înțelege motivele și fundamentele acestora, a merge dincolo de propriile așteptări, având astfel posibilitatea de a identifica noi elemente care pot deveni instrumente ale schimbării. Când membrii organizației știu că sunt ascultați, le este mult mai ușor să lucreze, deoarece reacțiile instinctive sunt înlocuite de comunicarea verbală. De aceea, în timpul activităților, elevii și

cadrele didactice trebuie să practice exercițiul ascultării nu numai în plan vertical, ci și în plan orizontal, astfel încât să învețe să se asculte unii pe ceilalți. Scopul este acela de a crea „un climat al ascultării”, dar nu în sens de supunere, în care participanții să fie capabili să înțeleagă problemele, să ofere sprijin și să identifice soluții pertinente.

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

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

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

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

3. Concluzii

Organizația școlii și climatul acesteia se află într-un raport de interdependență, creat tocmai datorită influențelor și efectelor pe care le exercită reciproc. Merită menționat faptul că un climat placut și pozitiv afectează productivitatea, imaginea și dezvoltarea în mare măsură. În general, un climat pozitiv ar trebui să ofere următoarele beneficii:

- încurajează creativitatea echipei;
- o comunicare fluidă și clară;
- un nivel crescut de motivație;
- rezolvarea mai rapidă a conflictelor;
- stabilitate emoțională.

Indicatorii unui management orientat spre crearea unui climat organizațional pozitiv sunt:

- încrederea reciprocă între manager și colectiv, potrivit ideii „omul potrivit la locul potrivit”;
- bune relații între manager și colectiv (competențe înalte de ambele părți capabile să stimuleze un climat de efervescență intelectuală);
- schimb reciproc de informații (conexiune informațională continuă și promptă);
- spirit de echipă (prezent în convingerile, aspirațiile, idealurile, normele morale și de conduită ale colectivității).

Evaluarea calității climatului școlii poate fi realizată în mod direct și indirect. În mod direct, prin observare, anchetă, interviu, analiză a produselor activității, iar, indirect, prin studiul unor documente școlare care oferă date referitoare la disciplina elevilor și profesorilor și la caracteristicile mediului școlii și al fiecărei clase de elevi.

Climatul organizațional poate genera performanța sau poate fi expresia unui anumit nivel al acesteia. Trebuie să acceptăm deopotrivă atât dinamica mediului social, cât și dinamica mediului intern al organizației, a climatului acesteia.